Der Entwurf eines optimalen Absatzkonzeptes unter besonderer Berücksichtigung der wirtschaftlichen Selbständigkeit einzelner Elemente des Distributionssystems

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der Rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von
Hans-Ulrich Zurflüh
von Trub (BE)

Herbert Lang Bern
Peter Lang Frankfurt/M.
1976

Hans-Ulrich Zurflüh

Der Entwurf eines optimalen Absatzkonzeptes unter besonderer Berücksichtigung der wirtschaftlichen Selbständigkeit einzelner Elemente des Distributionssystems

Der Entwurf eines optimalen Absatzkonzeptes unter besonderer Berücksichtigung der wirtschaftlichen Selbständigkeit einzelner Elemente des Distributionssystems

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
an der Rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen.
Fakultät der Universität Bern

vorgelegt von
Hans-Ulrich Zurflüh
von Trub (BE)

Herbert Lang Bern
Peter Lang Frankfurt/M.
1976

Die Fakultät hat diese Arbeit am 13. November 1975 auf Antrag von Prof. Dr. W. Müller als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

©
Peter Lang GmbH, Frankfurt/M. (BRD)
Herbert Lang & Cie AG, Bern (Schweiz)
1976. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen wie Mikrofilm, Xerographie, Mikrofiche, Mikrocard, Offset verboten.

Druck: fotokop wilhelm weihert KG, Darmstadt

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. EINLEITUNG	1
1.1 Die Absatzsituation einer Unternehmung, dargestellt mit den Instrumenten der Systemtheorie	3
11.1 Einige Grundbegriffe der Systemtheorie	3
11.2 Die systemtheoretische Darstellung der Absatzsituation einer Unternehmung	6
112.1 Das Absatzsystem einer Unternehmung	6
112.2 Die Elemente des Absatzsystems	8
112.3 Die Elemente der Umwelt des Absatzsystems	11
112.4 Die Absatzbeziehungen im Absatzsystem	12
112.5 Die Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt	17
112.6 Allgemeine Merkmale des Absatzsystems	19
112.7 Die Darstellung des Absatzsystems als vermaschter kybernetischer Regelkreis	20
1.2 Der Zweck der Arbeit	24
2. DIE FUNKTIONEN DER VOM HERSTELLER GESTALTETEN TRANSAKTIONEN BZW. STIMULI	26
2.1 Einleitung	26
2.2 Die Funktionen der vom Letztabnehmer aufgenommenen Stimuli	28
22.1 Ein Modell zur Erklärung der Wirkungen der vom Hersteller gestalteten Stimuli auf das Verhalten des Letztabnehmers	28
221.1 "Erlebnisse", "Meinungen" und "Einstellungen" als Ansätze eines Verhaltensmodelles	31
2211.1 Der Terminus "Erlebnis"	31
2211.2 Der Terminus "Meinung"	31
2211.3 Der Terminus "Einstellung"	33
2211.4 Kritische Würdigung des Ansatzes	35
221.2 Erweiterung des Ansatzes	37
22.2 Die Wahl eines Bezugssystems zur Beschreibung der Funktionen von Stimuli	42
22.3 Die Beschreibung der Funktionen von Stimuli nach den drei Erlebnisphasen	43
223.1 Die Funktionen von Stimuli in der Vorkaufserlebnisphase	43
223.2 Die Funktionen von Stimuli in der Kauferlebnisphase	50
223.3 Die Funktionen von Stimuli in der Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase	53

2.3 Die Funktionen der vom Handel aufgenommenen Stimuli 55

23.1 Die Darstellung eines Modelles des Einkaufs- und Absatzverhaltens einer Handelsunternehmung 56

231.1 Die Determinanten des Einkaufsverhaltens 56
231.2 Die Determinanten des Absatzverhaltens 59
231.3 Der Prozess der Einkaufsentscheidung 60
231.4 Der Prozess der Absatzentscheidung 62

23.2 Die Wahl eines Bezugssystems zur Beschreibung der Funktionen 64
23.3 Die Beschreibung der Funktionen von Stimuli nach den drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung 65

233.1 Die Funktionen von Stimuli in der Vorkaufsverhaltensphase 65
233.2 Die Funktionen von Stimuli in der Einkaufsverhaltensphase 69
233.3 Die Funktionen von Stimuli in der Absatzverhaltensphase 71

3. DIE INSTRUMENTE DES HERSTELLERS ZUR GESTALTUNG VON TRANSAKTIONEN BZW. STIMULI 74

3.1 Der Instrumentenkatalog 74
3.2 Die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes eines Herstellers 77

32.1 Die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes nach den drei Erlebnisphasen der Letztabnehmer 78
32.2 Die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes nach den drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung 82

4. DER ABSATZKONZEPTENTSCHEID 84

4.1 Die Aufgabenstellung des Herstellers 84
4.2 Der Terminus "Absatzkonzept" 85
4.3 Die Ausgangslage für einen Absatzkonzeptentscheid 87

43.1 Das Absatzziel 87
43.2 Die unkontrollierbaren Situationsmerkmale 91

432.1 Begriff und Wesen 91
432.2 Das Unternehmungspotential als unkontrollierbares Situationsmerkmal 92
432.3 Die unternehmungsexternen, unkontrollierbaren Situationsmerkmale 94

4323.1 Eigenschaften von Elementen des Absatzsystems und der Umwelt als unkontrollierbare Situationsmerkmale 97

43231.1 Eigenschaften der potentiellen Letztabnehmer 97
43231.2 Eigenschaften der potentiellen Elemente des

Distributionssystems 97
43231.3 Eigenschaften der potentiellen Konkurrenten 98

4323.2 Strukturen als unkontrollierbare Situationsmerkmale 98

43232.1 Strukturen einer Gesamtheit von potentiellen Letztabnehmern 98
43232.2 Strukturen einer Gesamtheit von potentiellen Elementen des Distributionssystems 100
43232.3 Strukturen einer Gesamtheit von Elementen der Umwelt 101

43.3 Die Notwendigkeit eines Absatzkonzeptentscheides 105

4.4 Der Aufbau einer Entscheidhierarchie zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes 114

44.1 Einleitung 114
44.2 Der Vorentscheid über den Aufbau eines Distributionssystems des Herstellers 115
44.3 Die Strukturierung des Raumes möglicher Absatzkonzepte 124

443.1 Die Enumeration der Produkt- und Sortimentsalternativen 124
443.2 Die Enumeration der möglichen Kombinationen von K- und H-Konzepten 127

44.4 Darstellung und Begründung der Heuristik zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes 130

4.5 Die Realisation der Heuristik zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes 133

45.1 Die Wahl der optimalen Sortimentsalternative und Kombination 133

451.1 Die Wahl der optimalen Sortimentsalternative 133
451.2 Die Wahl der optimalen Kombination 139

45.2 Der Vorgehensentscheid zur Vereinfachung der Alternativensuche und Bewertung der Konzeptvarianten 145
45.3 Die Konkretisierung der Konzeptvarianten 151

453.1 Die Bestimmung der Reihenfolge der Konkretisierung von K- und H-Konzepten und der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente 152
453.2 Die Konkretisierung alternativer Konzepte K und H 153

4532.1 Die Konkretisierung alternativer Konzepte K 153
4532.2 Die Konkretisierung alternativer Konzepte H 157

45.4 Die Bewertung der Konzeptvarianten bzw. Absatzkonzepte 162

454.1 Einleitung 162
454.2 Die Suche nach einem Bewertungsprozedere 165
454.3 Die Bestimmung der optimalen Konzeptvariante aufgrund von Befragungen 168

5. SCHLUSSWORT 175

6. LITERATURVERZEICHNIS 176

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Seite

Abb. 1: Die Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt 18

Abb. 2: Der Hersteller und das Absatzsystem als vermaschte Regelkreise 20

Abb. 3: Die Aktivierung kognitiver Elemente (r) durch Stimuli (S) 29

Abb. 4: Der Einfluss der einzelnen Absatzinstrumente auf die Absatzbeziehungen 79

Abb. 5: Check-Liste zur Erfassung des Unternehmungspotentials 93

Abb. 6: Die Absatzsituation des Herstellers als Black-Box 106

Abb. 7: Die alternativen Leistungs- und Leistungsgruppenkombinationen 126

Abb. 8: Die möglichen Kombinationen von K- mit H-Konzepten 128

Abb. 9: Die Darstellung der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente eines Konzeptes K_{1n} 156

Abb. 10: Die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Absatzverhalten potentieller Detaillisten 158

Abb. 11: Die schematische Darstellung vernetzter Prognosen 165

Abb. 12: Die Darstellung einer Konzeptvariante 170

1. EINLEITUNG

Zwei methodische Ansätze haben in jüngster Vergangenheit zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere auch der Absatzlehre beigetragen:

- der entscheidorientierte und
- der systemtheoretische Ansatz.

Bei der entscheidorientierten Richtung lassen sich zwei Schwerpunkte forschender Tätigkeit unterscheiden:

1) Die Vertreter der ersten Richtung streben eine Klärung des Ablaufs von Entscheidprozessen auf der Basis von Theorien über menschliches Entscheidverhalten an; im Mittelpunkt des Interesses stehen Willensbildung und -durchsetzung 1).
2) Die Vertreter der zweiten Richtung bemühen sich um die Bildung von Verfahren der Optimumbestimmung 2). Das Auffinden der optimalen Handlungsweise bei gegebener Zielsetzung und Entscheidsituation gilt als das zentrale Problem.

Der Systemansatz lässt sich in Systemanalyse und Systemgestaltung gliedern:

- Im Rahmen der statisch-strukturellen Systemanalyse werden die Ziele, die Elemente mit ihren Eigenschaften, die Beziehungen zwischen den Elementen sowie die Beziehungen zwischen System und Umwelt untersucht.

---

1) Vgl. Heinen, E., Integration der Sozialwissenschaften; Neue Denkansätze für Betriebswirtschafter, in: Wirtschaftswoche, Nr. 11, 1. 3. 1972, S. 36

2) Vgl. Strobel, W., Betriebswirtschaftslehre und Wissenschaftstheorie, in: ZfbF, 2o. Jhrg. 1968, S. 133

Die dynamisch-funktionale Analyse eignet sich zur Betrachtung von Zuständen und Verhaltensweisen offener und dynamischer Systeme. Für diesen Zweig der Systemanalyse liefern Kybernetik und Regelungstheorie das methodische Rüstzeug 3).

- Die Systemgestaltung ihrerseits ist auf den Entwurf neuer bzw. die Veränderung bestehender Systeme ausgerichtet. Ulrich unterscheidet drei Kategorien möglicher Gestaltungsprobleme:

  - "Probleme der Bestimmung der Ziele, welche das System erreichen soll;
  - Probleme der Gestaltung eines zielentsprechend handlungsfähigen Systems;
  - Probleme der Abwicklung der zielorientierten Handlungen im System." 4)

In den folgenden Kapiteln wird versucht, ausgewählte absatzwirtschaftliche Phänomene zu beschreiben und - wenn möglich - zu erklären. Anschliessend wird eine auf den gewonnenen Erkenntnissen basierende, formale Vorgehensweise entworfen, die es einem Hersteller erlauben soll, seinen Absatzinstrumenteneinsatz zielorientiert zu gestalten.

Unter diesem Gesichtswinkel scheinen einerseits die Systemanalyse zur Erfüllung der deskriptiven Funktion 5) und andererseits

---

3) Vgl. Lehmann, H., Fuchs, H., Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: ZO, Nr. 5, 1971, S. 254f

4) Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G., von, (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 52

5) Zum Nutzen des Systemansatzes vgl. Kosiol, E., Organisation - der Weg in die Zukunft, Festvortrag, in: ZO, Nr. 1, 1973, S. 8

die zweite Richtung des entscheidorientierten Ansatzes zur Bewältigung der Entscheidsituation und der damit verknüpften Entscheidprobleme geeignet zu sein; m.a.W.: mit Hilfe der Systemanalyse soll ein vereinfachtes Abbild der "Absatzwirklichkeit" gewonnen werden, das die Grundlage für den Entwurf und die Bestimmung eines optimalen Absatzkonzeptes bildet.

1.1 Die Absatzsituation einer Unternehmung, dargestellt mit den Instrumenten der Systemtheorie

11.1 Einige Grundbegriffe der Systemtheorie

Der zentrale Terminus der Systemtheorie ist jener des Systems. Flechtner definiert das System als "eine Gesamtheit von E l e m e n t e n, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können." 1)

Ein dem betrachteten System übergeordnetes System wird "Supersystem", ein ihm untergeordnetes "Subsystem" 2) genannt.

"Die Termini 'System', 'Teilsystem' und 'Element eines Systems' sind relativ. Was innerhalb e i n e s Systems als Element auftritt, d.h. als letzte nicht mehr aufteilbare Einheit, kann innerhalb eines a n d e r e n Systems den Charakter eines komplexen Teilsystems besitzen. ... Systembegriffe sind auch insofern relativ, als nur bestimmte Aspekte der realen Systemelemente und Relationen, die diese Elemente miteinander verbinden, in Betracht gezogen werden." 3)

---

1) Flechtner, H.-J., Grundbegriffe der Kybernetik, 5. Aufl., Stuttgart 1970, S. 353

2) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. überarbeitete Auflage, Bern 1970, S. 108

3) Klaus, G., Buhr, M., Philosophisches Wörterbuch, 8. berichtigte Aufl., Leipzig 1972, Band 2, S. 1061 (Stichwort "System")

Systeme lassen sich nach verschiedenen Gesichtspunkten klassifizieren. Dubach unterscheidet z.B. die folgenden Kriterien 4):

- Die Möglichkeit der Zustandsänderung,
- die Komplexität,
- die Determiniertheit,
- die Abgrenzung und
- das Vorkommen eines Systems.

Auf Grund des Kriteriums "Möglichkeiten der Zustandsänderung" lassen sich Systeme als statisch, struktur- und/oder funktionsdynamisch sowie quasistatisch charakterisieren. Leider zeigt Dubach die Grenzen zwischen den Klassen statischer, quasistatischer und dynamischer Systeme nicht auf, so dass man annehmen muss, diese seien fliessend und vom Untersuchungszweck abhängig. Die Dimensionen der übrigen vier Kriterien sind weitgehend bekannt und brauchen nicht speziell erläutert zu werden 5).

Aus der Sicht unserer Themenstellung besteht ein besonderes Interesse an dynamischen Systemen, d.h. an Systemen, in denen sich Prozesse abspielen. Diese Prozesse können mit den Instrumenten der Kybernetik, der allgemeinen, formalen Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme 6), erfasst werden.

---

4) Vgl. Dubach, P., Die Kybernetik als theoretische, praktische und interdisziplinäre Wissenschaft, in: IO, 38. Jhrg., Nr. 7, Zürich 1969, S. 283

5) Vgl. Dubach, Die Kybernetik, S. 283; Ulrich, Die Unternehmung, S. 111ff

6) Vgl. Flechtner, Kybernetik, S. 10

Die Elemente, als letzte nicht mehr aufzuteilende Einheit eines solchen Systems stehen i.d.R. in wechselseitiger Beziehung zueinander, indem sie Impulse aufnehmen und abgeben. Die Impulsaufnahme wird als Input, die Impulsabgabe als Output eines Elementes bezeichnet. Wird der Output eines Elementes zum Input eines andern Elementes, so spricht man von einer Kopplung oder Interaktion zwischen den beiden Elementen. Die Gesamtheit der Kopplungen zwischen allen Elementen eines Systems macht die Struktur eines Systems sichtbar bzw. zeigt die gegenseitige Zuordnung der Einzelelemente eines Gesamtsystems.

Das zentrale Anliegen der Kybernetik bilden Aspekte der Steuerung, Regelung und Anpassung von dynamischen Systemen. Flechtner definiert die drei Begriffe folgendermassen:

"Steuerung: Das Ziel wird dem System von aussen gesetzt, Richtung und Art des Verhaltens werden von aussen dirigiert.

Regelung : das Ziel, der S o l l w e r t, wird von aussen gesetzt, das System verändert selbst sein Verhalten so, dass dieser Sollwert erreicht wird.

Anpassung: das System verändert sein Verhalten so, dass sich ein Gleichgewichtszustand zwischen System und Umwelt einspielt - dieser selbst entwickelte S o l l w e r t wird jetzt der künftigen Regelung zugrunde gelegt." 7)

Als Voraussetzung für die Regelung und Anpassung eines dynamischen Systems gilt die Rückkoppelung. Sie stellt einen Zusammenhang her, "bei dem die Wirkung einer auf das System einwirkenden Ursache auf diese Ursache zurückwirkt." 8)

---

7) Flechtner, Kybernetik, S. 44

8) Klaus, Phil. Wörterbuch, Band 2, S. 965 ("Rückkoppelung")

Diese knappe Darstellung des systemtheoretischen Begriffsapparates wird jetzt als Grundlage für die Beschreibung der Absatzsituation verwendet.

11.2 Die systemtheoretische Darstellung der Absatzsituation einer Unternehmung

In diesem Kapitel betreiben wir primär eine statisch-strukturelle Systemanalyse, d.h. wir beschreiben die Elemente des Absatzsystems und der Umwelt, die Beziehungen zwischen den Elementen des Absatzsystems sowie die Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt. Das Absatzsystem wird vom Standpunkt eines Herstellers aus d.h. aus der Sicht einer Person oder Personengruppe, die sich ausserhalb des Systems befindet und die dank entsprechender Entscheidkompetenzen auf das Systemgeschehen gestaltend Einfluss zu nehmen vermag, dargestellt. Für sie hat das System "instrumentalen" Charakter.

112.1 Das Absatzsystem einer Unternehmung

Das "soziale" System "Unternehmung" lässt sich in Subsysteme unterteilen, wobei die unternehmungseigene Absatzorganisation eines dieser Subsysteme verkörpert.

Die Mitglieder der unternehmungseigenen Absatzorganisation unterhalten als Repräsentanten der Unternehmung Beziehungen zur Umwelt, die sich in Handelsunternehmungen verschiedenster Arten, in potentielle Letztabnehmer, in Beeinflusser, Käufer, Konkurrenten, staatliche Organe, etc. gliedern lässt. Wir bezeichnen die Gesamtheit der Elemente, zwischen denen Absatzbeziehungen bestehen, als das Absatzsystem des Herstellers.

Die Abgrenzung des Absatzsystems von der Umwelt und damit die Bestimmung der Elemente des Absatzsystems ist erst möglich, wenn der Begriff der Absatzbeziehung festgelegt ist. Dieser

lässt sich in Anlehnung an den allgemeinen Begriff der Beziehung, der nach Ulrich 1) allerdings noch nicht restlos geklärt ist, entwickeln. Derselbe Autor schreibt dazu, dass eine Beziehung irgendeine Verbindung zwischen zwei Elementen ist, die das Verhalten der beiden Elemente und des ganzen Systems beeinflusst. Eine Beziehung zwischen zwei Elementen bewirke, dass die einzelnen Aktivitäten der Elemente nicht unabhängig voneinander sind; "die Aktivität eines Elementes kann Folge des Verhaltens eines andern sein und wiederum die Aktivität eines dritten beeinflussen; ... " 2). Für unsere Aufgabenstellung sind folgende Eigenschaften einer Beziehung wichtig:

1. Sie verbindet zwei oder mehr Elemente miteinander.
2. Sie kann durch eine Beziehungsaufnahme geschaffen werden und
3. beeinflusst das Verhalten eines oder mehrerer Elemente und dasjenige des ganzen Systems.

In Anlehnung an die Begriffsbildung Ulrichs verstehen wir unter einer Absatzbeziehung eines Herstellers eine für die Erreichung seiner Absatzziele relevante Transaktion zwischen ihm und den Elementen seiner Umwelt oder zwischen diesen selbst, wobei die pot. Letztabnehmer sowie die wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittler als die Elemente seiner Umwelt zu begreifen sind. Für den Hersteller ist die Absatzorganisation Vollzugsorgan solcher Transaktionen.

Das Absatzsystem besteht demzufolge aus der Absatzorganisation des Herstellers, den wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittlern sowie aus den pot. Letztabnehmern, sofern zwischen diesen Elementen Transaktionen existieren, die

---

1) Vgl. Ulrich, Die Unternehmung, S. 108f
2) Ulrich, Die Unternehmung, S. 109

für die Erreichung der Absatzziele des Herstellers relevant sind.

Das Absatzsystem kann sowohl ex post als auch ex ante abgegrenzt werden. Bei einer ex post Betrachtung basiert die Abgrenzung auf bestehenden, bei einer ex ante Betrachtung auf beabsichtigten Absatzbeziehungen.

112.2 Die Elemente des Absatzsystems

Zur Beschreibung eines Systems bedient man sich des Verfahrens der hierarchischen Strukturierung. Dieses "bezweckt eine hierarchische Gliederung des Systems in Haupt- und Untersysteme. Dabei wird das System in seine Hauptkomponenten zerlegt. Jede dieser Hauptkomponenten kann wieder als System einer nächsten Hierarchieebene betrachtet und weiter in Komponenten unterteilt werden." 3)

Unter den Hauptkomponenten des Absatzsystems verstehen wir die unternehmungseigene Absatzorganisation, die Menge der potentiellen und effektiven Letztabnehmer sowie die Menge der Handelsunternehmungen und Absatzmittler 4), die zwischen der Absatzorganisation und den potentiellen und effektiven Letztabnehmern eingeschaltet sind oder eingeschaltet werden können.

---

3) Kim, Ch., Durchdenken komplexer Probleme; Methodik des Systems Engineering, in: NZZ, Nr. 75, Mittagausgabe 14. 2. 1972, S. 19

4) "Unternehmungen, welche kein Produkt im Sinne einer Hauptleistung anbieten, sondern lediglich Hilfsfunktionen im Absatzsektor des eigentlichen Produzenten oder Händlers erfüllen, dabei jedoch in der Willensbildung von diesem weitgehend unabhängig sind (...) werden Absatzmittler genannt." Müller, W., Absatzlehre I, Vorlesungsskriptum, Bern 1971, S. 6

Die Hauptkomponente "Absatzorganisation" kann nach verschiedenen Gliederungsgesichtspunkten in Subsysteme aufgeteilt werden. So unterscheidet man zwischen den Subsystemen "Werbeabteilung", "Marktforschungsabteilung", etc., wenn als Gliederungskriterium die Art der Absatzaufgaben in Betracht gezogen wird. Weitere Gliederungskriterien, die andere Gruppierungen von Personen bzw. andere Personengruppen als Subsysteme ergeben würden, wären etwa die verschiedenen Abnehmerkategorien, Produkte und/oder Regionen.

Für die Gliederung der Hauptkomponente "Menge der zwischen der Absatzorganisation und den pot. und eff. Letztabnehmern eingeschalteten und der zwischen diese beiden Hauptkomponenten einschaltbaren wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittler" haben wir bereits in ihrer Umschreibung ein Klassifikationskriterium eingeführt. Durch die Unterscheidung in einschaltbare und eingeschaltete Elemente soll angedeutet werden, dass einzelne Handelsunternehmungen und/oder Absatzmittler dank genügender Bearbeitung durch die Elemente der Absatzorganisation bereits zwischen der Absatzorganisation und den pot. und eff. Letztabnehmern eingeschaltet sind, ohne dass sie ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verloren haben. Wir bezeichnen die Gesamtheit dieser Elemente als das Distributionssystem des Herstellers. Andere Handelsunternehmungen und/oder Absatzmittler gelten als pot. Anwärter für eine Integration in das Distributionssystem des Herstellers, vorausgesetzt dass sie "integrationsbereit" sind und die Elemente der Absatzorganisation genügend Absatzanstrengungen unternehmen.

Im Rahmen der Handelsforschung werden Handelsunternehmungen i.d.R. nach institutionellen oder funktionalen Gesichtspunkten klassifiziert 5). Weitere Klassifikationsmerkmale lassen sich aus der Ziel- und Erwartungsstruktur, dem Potential und vor-

handenen Verfügungsmöglichkeiten über dieses Potential sowie aus der Umwelt einer Handelsunternehmung oder eines Absatzmittlers ableiten 6). Solche Klassifikationen befähigen den Hersteller, einzelne Handelsunternehmungen und/oder Absatzmittler in Klassen einzuordnen und Determinanten ihres "Uebertragungsverhaltens" zu ermitteln, die bei einer Planung von Absatzinstrumenteneinsätzen zur Gewinnung von Handelsunternehmungen und/oder Absatzmittlern als Orientierungspunkte dienen.

Die dritte Hauptkomponente "Menge der pot. und eff. Letztabnehmer" wurde gleichfalls bereits durch ihre Umschreibung in zwei Klassen aufgeteilt, wobei der Zeitpunkt der Kaufhandlung Kriterium ist. Vor der Kaufhandlung ist ein Element potentieller und nach der Kaufhandlung effektiver Letztabnehmer bzw. Käufer. Zur ersten Teilgruppe gehören etwa die kaufbeeinflussenden Personen wie Meinungsführer, Berater, Einkäufer und Benützer sowie die Einkaufsentscheidenden 7) und zur zweiten die regelmässigen, zufälligen, einmaligen, häufigen oder seltenen Käufer. Eine weitere Gliederung der pot. und eff. Letztabnehmer ist denkbar, indem man zwischen Individuen und Unternehmungen als Letztabnehmer unterscheidet, oder diese Hauptkomponente nach den Kriterien, die aus der Marktsegmentierung 8) stammen,

---

5) Vgl. Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1951. Oberparleiter, K., Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Wien 1955

6) Vgl. Gümbel, R., "Was heisst und zu welchem Ende studiert man" ... Marketing?, in: ZfbF, 23. Jhrg. 1971, S. 134

7) Vgl. Kotler, Ph., Marketing Management; Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs N.J. 1967, S. 79f

8) Vgl. GfK - Sonderdienst, Marktsegmentierung - ein Instrument zur Zielgruppenbestimmung, 2. Doppelheft, Febr. 1972, S. 42f

unterteilt. Solche Klassifikationen oder Segmentierungen erlauben, Gruppen von pot. Letztabnehmern zu bilden, die ein gleiches oder ähnliches Uebertragungsverhalten besitzen bzw. keine wesentlichen Verhaltensunterschiede aufweisen.

Die Elemente jeder der drei Hauptkomponenten könnten in einem weiteren Schritt noch als Positionsinhaber und Rollenträger innerhalb des Absatzsystems charakterisiert werden. Da dieser Aspekt in der Literatur bereits eingehend erörtert wurde, verzichten wir im Rahmen unserer Einleitung auf ähnliche Ueberlegungen 9).

112.3 Die Elemente der Umwelt des Absatzsystems

Die wichtigste Umweltkomponente stellt wohl die Menge der Konkurrenten des Herstellers dar. Sie lässt sich - wie diejenige der Handelsunternehmungen und Absatzmittler - nach den Merkmalen Ziel- und Erwartungsstruktur, Potential und vorhandene Verfügungsmöglichkeiten über dieses Potential sowie Umwelt der Konkurrenzunternehmungen aufteilen. Die konkreten Merkmalswerte, die einzelnen Konkurrenten zugeschrieben werden können, liefern dem Hersteller Grundlagen für die Ermittlung eigener Stärken und Schwächen gegenüber einem Konkurrenten und für die Erforschung seines Verhaltens bzw. seiner Reaktionsmöglichkeiten auf eigene Absatzinstrumenteneinsätze. Diese Merkmale sind deshalb von erstrangigem Interesse.

---

9) Vgl. Schoch, R., Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, Winterthur 1969, S. 96ff und 118ff. Hansen, P., Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz, Berlin 1972, S. 8off. Gill, L.E., Stern, L.W., Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, in: Stern, L.W., (ed.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 22 - 47

Andere Elemente der Umwelt sind die Lieferanten des Herstellers, sofern sie Beziehungen zu den Elementen der Absatzorganisation pflegen, staatliche Institutionen, Verbände, etc.. Wir beschreiben diese Elemente nicht näher, da sie für unsere Themenstellung nur geringe Bedeutung haben.

Das Absatzsystem ist je nach Betrachtungswinkel Subsystem mehrerer verschiedenartiger Supersysteme. So ist es bspw. Subsystem eines technologischen, gesamtwirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Supersystems. Ferner ist es in ein System kultureller Werte (ethische, soziale, rechtliche Normen, Ideen etc.) eingebettet.

Technologische, soziale etc. Faktoren sind z.T. Eigenschaften der Elemente des Absatzsystems und z.T. Umweltfaktoren, die das Verhalten des Absatzsystems im Sinne von Rahmenbedingungen begrenzen. Aehnlich verhält es sich mit den kulturellen Werten. Sie können durch Einübung von den Elementen des Absatzsystems internalisiert worden sein und als Determinanten ihr Verhalten beeinflussen oder als Umweltfaktoren die Grenzen möglichen Verhaltens abstecken 10).

112.4 Die Absatzbeziehungen im Absatzsystem

Im Kapitel 112.1 definierten wir die Absatzbeziehung eines Herstellers als eine für die Erreichung seiner Absatzziele relevante Transaktion zwischen ihm und den Elementen seiner Umwelt oder zwischen diesen selbst, wobei die pot. Letztabnehmer sowie die wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittler als die Elemente seiner Umwelt zu begreifen sind.

---

10) Vgl. Pümpin, C., Information und Marketing, St. Gallen 1973, S. 157ff

Eine Absatzbeziehung liegt nach dieser Definition vor, wenn sie folgenden Anforderungen genügt:

Sie muss eine für die Erreichung der Absatzziele des Herstellers relevante Transaktion zwischen den folgenden Elementen sein:

a) zwischen der Absatzorganisation und den wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittlern,
b) zwischen der Absatzorganisation und den pot. Letztabnehmern,
c) zwischen den wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittlern und den pot. Letztabnehmern,
d) zwischen den wirtschaftlich selbständigen Handelsunternehmungen und Absatzmittlern oder
e) zwischen den pot. Letztabnehmern.

Die Absatzorganisation kann auf drei Arten am Vollzug einer Transaktion beteiligt sein:

1) Sie kann eine Transaktion allein oder
2) unter Ausübung eines Mitbestimmungsrechts gestalten.
3) Sie kann eine Transaktion indirekt gestalten, indem sie den Gestaltungsprozess bei einem Element der Umwelt willentlich beeinflusst.

Die Absatzorganisation kann bspw. Nachrichtentransaktionen mit ihren Werbemassnahmen gestalten. Sofern sie die Präsentation der Leistungen des Herstellers in einem Handelsgeschäft im Einverständnis mit dem Händler gestaltet, übt sie ein Mitbestimmungsrecht aus. Schliesslich kann sie durch eine differenzierte Preisgestaltung bspw. den Prozess der Bestellungsaufgabe bei einem pot. Käufer willentlich beeinflussen.

Für den Hersteller stellen sich im Zusammenhang mit der Gestaltung von Absatzbeziehungen mehrere Fragen, die für die Beschreibung von Absatzbeziehungen ebenfalls von Interesse

sind:

1. Welches ist der Gegenstand einer Transaktion?
2. Wer ist Vollzugsorgan bzw. Empfänger einer Transaktion?
3. Wo und wann werden Transaktionen vollzogen?
4. In welcher Periodizität und Intensität treten Transaktionen auf?
5. Welche Instrumente werden zur Gestaltung von Transaktionen eingesetzt?
6. Welche Funktionen erfüllen Transaktionen?

Aus diesen Fragen lassen sich sechs Gesichtspunkte ableiten, nach denen die Vielfalt von Absatzbeziehungen beschrieben werden kann. Im Rahmen dieses Abschnittes soll exemplarisch auf den Gesichtspunkt "Gegenstand einer Transaktion" eingetreten werden. Die anderen Gesichtspunkte sind in den folgenden Kapiteln zu behandeln, soweit sie für unsere Themenstellung bedeutungsvoll sind.

Gegenstand einer Transaktion können

- Nachrichten,
- Leistungen oder
- Zahlungen sein.

Eine Angabe über den Hersteller und/oder seine Produkte, eine Bestellung oder eine Reklamation eines Käufers entspricht bspw. einer Nachricht. Die Produkte und Zugaben des Herstellers verkörpern Leistungen und die durch einen Käufer zu erbringenden Gegenleistungen Zahlungen.

Die Begriffe "Nachricht", "Leistung" und "Zahlung" sollen im folgenden näher umschrieben werden.

Im Zusammenhang mit dem Terminus Nachricht müssen die Termini Zeichen, Information, Signal und Kommunikation festgelegt

werden.

"Zeichen sind vereinbarte Formen der Realitätsabbildung. Sie verweisen entweder auf eine Ursache oder auf eine Bedeutung; im einen Fall spricht man von 'Anzeichen', im andern von 'Repräsentationszeichen'....

Die Signale sind energetische oder materielle Träger von Zeichen. Nur in dieser physikalischen Erscheinungsform können Zeichen und damit auch Nachrichten wahrgenommen, übermittelt und gespeichert werden." 11)

Unter einer Nachricht verstehen wir eine Folge von Zeichen, die vom Sender aus gesehen eine bestimmte Bedeutung haben und in Form von Signalen übertragen werden 12). Für den Empfänger erhalten diese Zeichen erst eine Bedeutung, wenn sie von ihm wahrgenommen werden und bei ihm einen Nachrichtenverarbeitungsprozess auslösen.

Der Terminus Information wird nicht einheitlich definiert 13). Wir wollen unter einer Information das mentale Ergebnis eines aufgabenorientierten Nachrichtenverarbeitungsprozesses verstehen.

Zur Veranschaulichung dieses Informationsbegriffes diene folgendes Beispiel: Ein Marktforscher hat mittels einer Befragung pot. Käufer eine Anzahl verschiedenartiger Antworten (Nachrichten) in Bezug auf eine neue Verpackung erhalten. Im Hin-

---

11) Krieg, W., Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern 1971, S. 45

12) Vgl. Krieg, Kybernetische Grundlagen, S. 45

13) Vgl. Krieg, Kybernetische Grundlagen, S. 46f

blick auf einen bevorstehenden Verpackungsentscheid (Aufgabe) muss er diese Nachrichten aufbereiten. Die Ergebnisse dieses Aufbereitungsprozesses, die vorerst einmal im Gedächtnis des Marktforschers vorhanden sind, entsprechen Informationen in Form von Sätzen über die Einstellungen der Befragten gegenüber der neuen Verpackung. Wir interpretieren den Terminus Information pragmatisch, d.h. subjekt- und situationsbezogen, indem das Subjekt im konkreten Einzelfall bestimmt, ob im Hinblick auf eine spezifische Aufgabe diese oder jene Nachricht zur Information verdichtet werden soll. Der Hersteller weiss also nicht unmittelbar, ob seine Nachrichten, die er an den pot. Abnehmer richtet, letztlich auch zu Informationen verarbeitet werden, weil diese als mentale Ergebnisse aufgabenorientierter Nachrichtenverarbeitungsprozesse beim pot. Abnehmer entstehen.

Unter Kommunikation verstehen wir den Prozess, durch den eine Nachricht oder eine Information von einem Sender auf einen Empfänger übertragen wird.

Die Leistungen eines Herstellers können materieller oder immaterieller Natur sein. Im ersten Fall sprechen wir von Sachgütern und im zweiten von Dienstleistungen. Es ist denkbar, dass ein Hersteller Dienstleistungen in Form von Nachrichten anbietet. Für diesen Sonderfall legen wir fest, dass Nachrichten dann Dienstleistungen entsprechen, wenn sie pot. Abnehmern als eigenständige Leistungen gegen Entgelt und nicht in Konnex mit irgendeinem Sachgut oder irgendeiner anderen Dienstleistung erbracht werden. In diesem Sinne pflegt bspw. ein Marktforschungsinstitut sowohl eigentliche Nachrichtentransaktionen als auch auf Nachrichten beruhende Dienstleistungstransaktionen.

Unter einer Zahlung verstehen wir das Entgelt des Käufers für eine gekaufte Leistung. Dieses Entgelt kann eine Hingabe von

Geld oder eine Kreditierung des Kunden durch den Verkäufer sein.

Nachrichten-, Leistungs- und Zahlungstransaktionen, die beim Empfänger einen Prozess auslösen, wollen wir in Anlehnung an den Behaviorismus als Stimuli bzeichnen. Eine Nachrichtentransaktion verursacht als Stimulus bspw. eine Einstellungsveränderung, eine Leistungstransaktion erlaubt dem Käufer, das Produkt zu gebrauchen, und eine Zahlungstransaktion schafft beim Verkäufer einen Zustand der Befriedigung.

Zum Schluss dieses Kapitels möchten wir noch auf die Möglichkeit hinweisen, eine Transaktion gleichzeitig unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Eine solche Betrachtungsweise wollen wir am Beispiel der Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt exemplarisch einführen.

112.5 Die Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt

Zur Beschreibung der Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt wählen wir eine Kombination zwischen den drei Gesichtspunkten

- Gegenstand einer Transaktion,
- Vollzugsorgan einer Transaktion und
- Empfänger einer Transaktion.

Die Vollzugsorgane und Empfänger sind die Elemente des Absatzsystems und der Umwelt. Die Transaktionen lassen sich in einer Matrix, die in den Zeilen die Vollzugsorgane, in den Spalten die Empfänger und in den Feldern die nach ihrem Gegenstand gegliederten Transaktionen ausweist, darstellen. (Vgl. S. 18)

Die Matrix ist folgendermassen zu interpretieren:

Die Absatzorganisation als Vollzugsorgan nimmt Beziehungen zu den Konkurrenten oder anderen Elementen der Umwelt auf. Diese

Abb. 1: Die Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt

Empfänger / Vollzugsorgane	Absatzorganisation	Elemente des Distributionssystems	Letztabnehmer	Konkurrenzunternehmungen	Andere Elemente der Umwelt
Absatzorganisation	-	-	-	Kf: N,L,Z	N
Elemente des Distributionssystems	-	-	-	K: N,Z	L,N,Z
Letztabnehmer	-	-	-	K: N,Z	L,N,Z
Konkurrenzunternehmungen	Kf: N,L,Z	K: N,L,Z	K: N,L,Z	-	-
Andere Elemente der Umwelt	N	N,L,Z	N,L,Z	-	-

Legende: - = Keine Transaktion zwischen Absatzsystem und Umwelt. Es handelt sich hier um Transaktionen, die entweder innerhalb oder ausserhalb des Absatzsystems vollzogen werden.

K = Konkurrenzbeziehungen

Kf = Beziehungen, die durch Konkurrenzforschung oder gegenseitige Absprachen entstehen

N = Nachrichtentransaktionen

L = Leistungstransaktionen

Z = Zahlungstransaktionen

Beziehungen können

- durch Konkurrenzforschung und gegenseitige Absprachen entstehen. Als Gegenstand kommen Nachrichten, Leistungen oder - im Falle eines Kaufes von Konkurrenzprodukten - Zahlungen in Frage.
- Ferner können zwischen der Absatzorganisation und staatlichen Institutionen, Verbänden etc. Nachrichtentransaktio-

nen bestehen.

Die Transaktionen zwischen den anderen Elementen des Absatzsystems und der Umwelt lassen sich gleich wie die Beziehungen zwischen Absatzorganisation und Umwelt beschreiben. Wir verzichten jedoch an dieser Stelle auf eine vollständige Beschreibung der Beziehungen zwischen Absatzsystem und Umwelt, da diese Beziehungen für unsere Themenstellung nicht von unmittelbarer Bedeutung sind.

112.6 Allgemeine Merkmale des Absatzsystems

Im Kapitel über die Grundbegriffe der Systemtheorie haben wir fünf mögliche Kriterien zur Charakterisierung von Systemen aufgeführt.

Das Absatzsystem ist sowohl struktur- als auch funktionsdynamisch. Durch das Auftreten neuer und das Verschwinden alter Elemente sowie durch Veränderungen bei Eigenschaften der Elemente entstehen Strukturveränderungen im Absatzsystem. Funktionsdynamisch ist es wegen des Verhaltens der Elemente. Dieses Verhalten ist i.d.R. nicht eindeutig vorhersehbar, so dass es naheliegend ist, das Absatzsystem als stochastisch zu bezeichnen.

Beim Absatzsystem handelt es sich um ein reales und künstliches System, weil es erst durch zielbewusstes menschliches Handeln entsteht. Es ist offen und kann nicht von der Umwelt isoliert werden. Die Anzahl verschiedener Elemente und Beziehungen bestimmt seinen Komplexitätsgrad.

Da das Absatzsystem offen und dynamisch ist, liegt das Hauptinteresse des Herstellers an seiner Lenkung. Deshalb wollen wir es auch noch als kybernetischen Regelkreis darstellen.

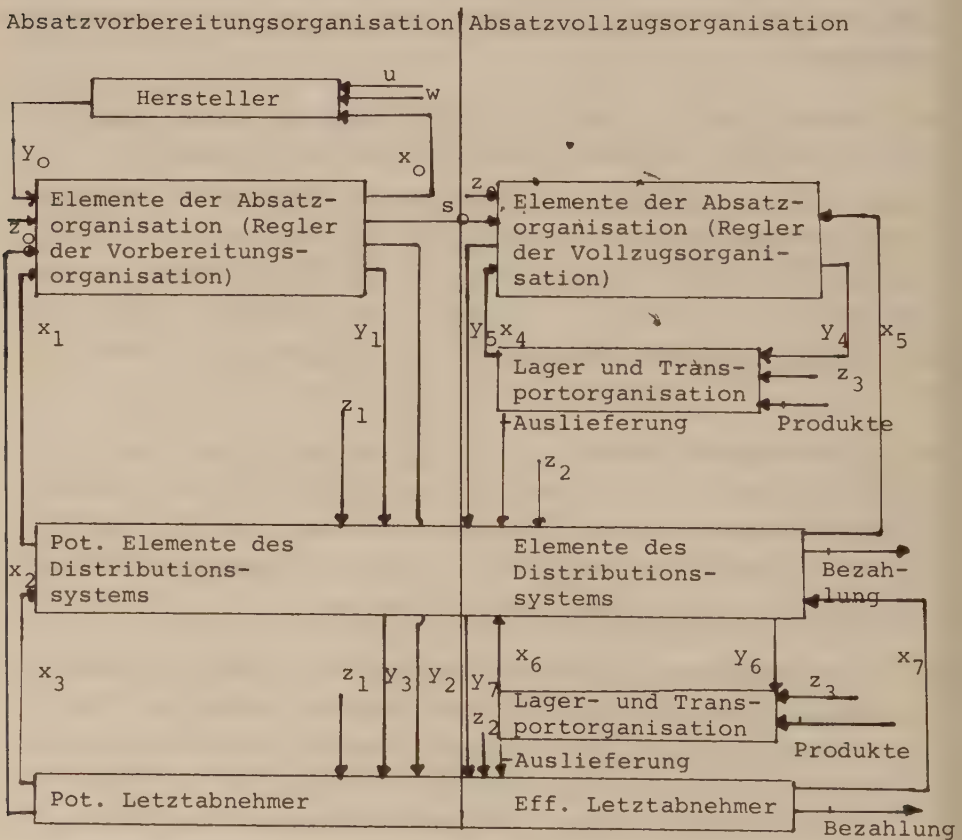
112.7 Die Darstellung des Absatzsystems als vermaschter kybernetischer Regelkreis

Zwei Lenkungsaspekte müssen unterschieden werden:

- Die Lenkung des Absatzsystems durch den Hersteller und
- die Lenkungsmechanismen innerhalb des Absatzsystems.

Zur Veranschaulichung der Lenkungsproblematik eignet sich eine schematische Darstellung:

Abb. 2: Der Hersteller und das Absatzsystem als vermaschte Regelkreise



Erläuterungen zu Abb. 2:

- Die Absatzvorbereitungsorganisation:

Der Hersteller ist Regler der Elemente der Absatzorganisation. Der Input "w" enthält als Führungsgrösse Angaben über zu erreichende Ziele wie Steigerung des Umsatzes oder des Marktanteiles etc..

Der Input "u" umfasst Nachrichten über

- die pot. Letztabnehmer,
- die in das Distributionssystem integrierbaren und integrierten Handelsunternehmungen und/oder Absatzmittler,
- die Umwelteinflüsse, wie z.B. zu erwartende Konkurrenzreaktionen, wirtschaftspolitische Eingriffe, sowie über
- unternehmungsinterne Tatbestände wie Grösse der Absatzorganisation, zur Verfügung stehende finanzielle Mittel etc..

Diese Nachrichten werden zu Informationen verarbeitet, damit die Stellgrösse y_0 bzw. das Absatzkonzept, das die Handlungsmöglichkeiten der Absatzorganisation zur Bearbeitung der pot. und eff. Abnehmer umreisst, formuliert werden kann. Es handelt sich bei "y_0" um den Raum möglicher Absatzinstrumentenalternativen, die den Elementen der Absatzorganisation für die Aufnahme und Erhaltung von Absatzbeziehungen zur Verfügung stehen. Die Stellgrössen y_1, y_2 und y_5 entsprechen dem Absatzinstrumenteneinsatz.

Die Regelgrösse "x_0" verkörpert Nachrichten über den Einsatz und die Wirkung von Absatzinstrumenten.

Die Störgrösse "z_0" stellt Einflüsse von anderen Abteilungen der Unternehmung dar. Diese beeinflussen das Verhalten der Absatzorganisation und sind für den Hersteller unerwartete Daten. Beispiele wären etwa Produktionsstörungen, neue Er-

findungen etc..

In Anlehnung an die Regelungstheorie kann man vom Hersteller als "Einstellregler" sprechen, der durch den Vergleich von "u" und "w" mit "x_0" in die Lage versetzt wird, die Regelstrecke "Absatzorganisation" durch die Vorgabe eines entsprechenden Absatzkonzeptes "y_0" zu lenken 14). Es handelt sich in diesem Fall um einen dem Absatzsystem übergeordneten Regelkreis.

Die Elemente der Absatzorganisation verbreiten "Signale der Verkaufsbereitschaft" (y_1, y_2) mittels Werbung, Sales Promotion, Beratung etc. an die pot. Elemente des Distributionssystems und die pot. Letztabnehmer. Diese Signale der Verkaufsbereitschaft enthalten Angaben über die Produktgestalt, Preise, Lieferbedingungen, Geltungsnutzen der Produkte etc..

Die Regelgrössen "x_1", "x_2" enhalten Rückfragen, Sendungen von Coupons, Nachfrage nach Prospekten und Bestellungen. Wir bezeichnen sie als "Signale der Kaufbereitschaft".

Die Störgrösse "z_1" symbolisiert bspw. Einflüsse von Konkurrenzunternehmungen, die von der Absatzorganisation nicht erwartet wurden.

Die Stellgrösse "y_3" und die Regelgrösse "x_3" repräsentieren ebenfalls Signale der Verkaufs- und Kaufbereitschaft. Der Unterschied zu y_1 und y_2 bzw. x_1 und x_2 besteht darin, dass sie nur zwischen den pot. Elementen des Distributionssystems und den pot. Letztabnehmern ausgetauscht werden.

---

14) Vgl. Oppelt, W., Kleines Handbuch technischer Regelvorgänge, 4. Aufl., Weinheim 1964, S. 65o

Wir nehmen nun an, dass irgendeine Handelsunternehmung bei einem Element der Absatzorganisation eine Bestellung aufgegeben habe.

- Die Absatzvollzugsorganisation:

Das Element der Absatzvorbereitungsorganisation, das die Bestellung erhalten hat, leitet diese in Form eines Ausführungsauftrages an den Regler der Vollzugsorganisation weiter; es sendet einen "Steuerimpuls" (s_0). Der Regler seinerseits wandelt diesen Ausführungsauftrag in eine Auslieferungsanweisung (y_4) und eine Auftragsbestätigung (y_5) um. Die Lager- und Transportabteilung bestätigt ihm die vollzogene Auslieferung (x_4) oder benachrichtigt ihn über Auslieferungsschwierigkeiten (x_4).

Die Handelsunternehmung als selbständiges Element des Distributionssystems bestätigt den Empfang der Produkte und ihre Bezahlung (x_5) oder beanstandet die mangelhafte Auslieferung der bestellten Produkte (x_5).

Die Störgrösse "z_2" symbolisiert unerwartete Schwierigkeiten bei der Auslieferung der Produkte; Transportmittel können bspw. ausfallen, Störungen bei der Warenannahme etc. auftreten.

"z_3" sind innerbetriebliche Störungen wie unvorhergesehene mangelhafte Koordination zwischen der Lager- und Produktionsabteilung, die Fehlmengen bei den Lagerbeständen zur Folge haben kann.

Zwischen einer Handelsunternehmung und einem pot. Letztabnehmer vollzieht sich das gleiche Prozedere. Zusätzliche Erläuterungen erübrigen sich für diesen Fall.

Betrachtet man das Absatzsystem unter einem dynamischen Aspekt, so stellt man fest, dass es je nach konkreter Absatzsituation

aus einer Vielzahl vermaschter Regelkreise bestehen kann, die für den Hersteller in unterschiedlichem Ausmass beherrschbar sind. Generelle Aussagen über die "Beherrschbarkeit" der verschiedenen Regelkreise lassen sich kaum formulieren, da diese im wesentlichen von der "Macht" des Herstellers abhängig ist 15).

1.2 Der Zweck der Arbeit

In den hochindustrialisierten Ländern entpuppt sich der Konsumgütermarkt immer mehr als ein Käufermarkt mit intensivem Wettbewerb der Anbieter um die Gunst des Käufers. Durch die Möglichkeiten der Massenproduktion wird der Hersteller gezwungen, ständig neue Bedürfnisse bei den pot. Letztabnehmern zur Sicherung seines Absatzes gezielt zu wecken.

Der sich im Spannungsfeld zwischen Hersteller und Letztabnehmer entwickelnde Handel sieht sich immer mehr in die Rolle des "Schleusenwärters" gedrängt. Er ist nicht mehr der willige, alles akzeptierende Partner des Herstellers.

Solche Wandlungen im Marktgeschehen gilt es in der Absatzlehre zu berücksichtigen, indem von einer rein "instrumentalen" Behandlung der selbständigen Elemente des Distributionssystems abgesehen wird.

Es dürfte demzufolge kaum mehr angebracht sein, die Elemente des Distributionssystems bzw. die Elemente des Absatzweges als Absatzinstrumente neben den Instrumenten Preis, Produkt-

---

15) Zum Problem der Macht vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 67ff. Stern, L.W., Beier, F.J., Power in the Channel of Distribution, in: Stern, Distribution Channels, S. 92 - 116. Klis, M., Machttheoretische Grundlagen moderner Führungsstile, in: ZO, Nr. 1, 1971, S. 5 - 13

gestalt, Werbung etc. zu behandeln; man sollte - pointiert formuliert - der "Handlungsfreiheit" der pot. Elemente des Distributionssystems bei der Formulierung eines Absatzkonzeptes die gleiche Beachtung schenken wie der "Handlungsfreiheit" der pot. Letztabnehmer.

Unsere kurze Darstellung der Absatzsituation einer Unternehmung mit Hilfe der Instrumente der Systemtheorie hat gezeigt, dass der Hersteller, falls sich die Absatzsituation als eine durch irgendwelche Systemveränderungen verursachte Absatzentscheidsituation darbieten sollte, das Absatzkonzept auf zwei Hauptkomponenten, nämlich auf die Menge der pot. und eff. Elemente des Distributionssystems und auf die Menge der pot. und eff. Letztabnehmer ausrichten muss.

Die Fortsetzung der Arbeit gliedert sich in

einen deskriptiven Teil und in
einen präskriptiven Teil.

Im deskriptiven Teil beschreiben wir aus dem Gesichtswinkel des Herstellers die Funktionen der von ihm gestalteten Transaktionen bzw. Stimuli, die diese bei den Letztabnehmern und beim Handel erfüllen. Ferner stellen wir die Instrumente, die der Hersteller zur Gestaltung solcher Stimuli einsetzen kann, dar. Die deskriptiven Ausführungen orientieren sich zur Hauptsache an Tatbeständen des Konsumgütermarktes.

Im präskriptiven Teil wird auf Grund der aus der Einleitung und dem deskriptiven Teil gewonnenen Erkenntnisse ein Vorgehen zum Entwurf eines Hersteller - Absatzkonzeptes verbal formuliert. Dabei sollen die Selbständigkeit der pot. Elemente des Distributionssystems und die Absatzbeziehungen zwischen diesen und den pot. Letztabnehmern als wesentliche Bestimmungsfaktoren für die Güte eines solchen Konzeptes Berücksichtigung finden.

2. DIE FUNKTIONEN DER VOM HERSTELLER GESTALTETEN TRANSAKTIONEN BZW. STIMULI

2.1 Einleitung

Im vorangehenden Abschnitt wurde angedeutet, dass zwischen den Elementen des Absatzsystems ein komplexes Beziehungsgefüge bestehe. In diesem Kapitel wird nur ein relativ kleiner Ausschnitt aus diesem Beziehungsgefüge zur Behandlung ausgewählt. Der Haupttitel nimmt bereits Bezug auf diesen Ausschnitt. Es sollen die Funktionen der vom Hersteller gestalteten Transaktionen beschrieben werden, wobei die Funktion einer Transaktion allgemein in der Erzielung einer Wirkung gesehen werden kann. Für den Hersteller stellt sich demzufolge die Frage nach den Wirkungen, die mit Hilfe einer von ihm gestalteten Transaktion bei den pot. Abnehmern erzielt werden. Zur Erklärung der Wirkungen von Transaktionen bzw. Inputs gibt es zwei Modellansätze:

- Das Black-Box Modell und
- das Verhaltensmodell.

"Der Inhalt dieser Modelltypen unterscheidet sich durch das Ausmass, in dem versucht wird, die M e c h a n i s m e n d e r K ä u f e r r e a k t i o n e n zur erfassen, zu erklären und e x p l i z i t d a r z u s t e l l e n. Bei den Black-Box-Modellen beschränkt man sich darauf, die Inputs (z.B. Werbebotschaften einer Unternehmung) und Outputs (z.B. Reaktionen) des Käufers zu beobachten. Durch Manipulation des Inputs wird versucht, Regelmässigkeiten des Input - Output - Zusammenhangs zu finden, ohne die Funktionsweise im Innern (des Käufers) zu kennen.

Verhaltensmodelle dagegen versuchen, Aussagen über die Faktoren abzuleiten, die den Zusammenhang zwischen den Inputs und

Outputs des Käufers bestimmen. Man bemüht sich darum, die 'black - box' transparent zu machen und die Ursachen des Verhaltens zu erfassen und zu erklären." 1)

Drei Mängel haften Black-Box Modellen an:

1. Sie schliessen Eigenschaften des pot. Abnehmers als explizite Ursachen seines Verhaltens aus.
2. Sie vermögen keine Erklärung für die reaktionslose Aufnahme eines Inputs zu geben, da in einem solchen Fall ein erkennbarer Input - Output - Zusammenhang fehlt.
3. Unregelmässigkeiten im Input - Output - Zusammenhang lassen sich mit Black-Box Modellen nicht verständlich machen.

Die drei Mängel, die Black-Box Modellen eigen sind, werden in Verhaltensmodellen durch die Berücksichtigung von Eigenschaften des pot. Abnehmers und durch die Bildung von hypothetischen Konstrukten, die die Mechanismen des Uebertragungsverhaltens umschreiben, überwunden. Aus diesem Grunde scheint die Verwendung von Verhaltensmodellen zur Erklärung der Wirkungen von Absatzbeziehungen beim pot. Abnehmer angebracht zu sein. Ferner vermuten wir, dass der Einbezug zusätzlicher Faktoren in ein Verhaltensmodell die Einsicht in die Absatzsituation verbessert und die Gestaltung von Absatzinstrumenteneinsätzen sowie die Prognose von Konsequenzen erleichtert.

Die Wahl des zweiten Modellansatzes zur Beschreibung der Wirkungen bzw. Funktionen von Transaktionen erfordert die Darstellung je eines Verhaltensmodelles für die Letztabnehmer und für den Handel, weil die beiden Abnehmerkategorien sich

---

1) Schulz, R., Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Wiesbaden 1972, S. 36

in Bezug auf ihre Eigenschaften und Verhaltensmechanismen unterscheiden. Es ist deshalb naheliegend, die Funktionen von Transaktionen ebenfalls nach Abnehmerkategorien differenziert zu beschreiben.

2.2 Die Funktionen der vom Letztabnehmer aufgenommenen Stimuli

Wir müssen uns hier für eines der in der Literatur zahlreich angebotenen, mehr oder weniger umfassenden Verhaltensmodelle 1) entscheiden, bevor die Funktionen der vom Hersteller gestalteten Stimuli beschrieben werden können. Da uns zu wenig Informationen über den Grad der Bewährung der verschiedenen Modelle zur Verfügung stehen, um diese in eine Rangordnung einstufen zu können, sehen wir uns gezwungen, als Ersatzlösung ein allgemeines Verhaltensmodell darzulegen und kritisch zu würdigen. Es soll anhand eines einfachen Beispiels entwickelt werden.

22.1 Ein Modell zur Erklärung der Wirkungen der vom Hersteller gestalteten Stimuli auf das Verhalten des Letztabnehmers

Das Individuum X betritt ein Geschäft und entdeckt ein ihm unbekanntes Produkt. X nimmt verschiedene Eigenschaften dieses Produktes wahr; z.B. Name des Produktes, Form, Farbe, Stoff, Preis etc.. "Auf diese situativen Stimuli (S) reagiert das Individuum zunächst durch Aktivierung einer bestimmten Menge kognitiver Elemente (r). Diese E l e m e n t e sind Vorstellungen, mit denen sich das Individuum die von ihm als bedeutsam wahrgenommenen Merkmale der Situation ... vergegenwärtigt. Sie können als begriffliche Repräsentationen der wahrgenommenen Sachverhalte aufgefasst werden und entsprechen dem Inhalt

---

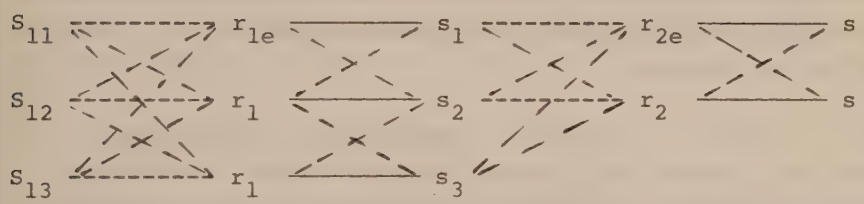
1) Vgl. Kühn, R., Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Bern 1969, S. 62ff

von Prädikataussagen, durch die den wahrgenommenen Objekten bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden. Jedes der Prädikate wird zudem vom Individuum wertend eingeschätzt, das heisst, die Eigenschaften der Objekte werden als positiv, negativ oder neutral empfunden." 2)

"Die kognitiven und mit Wertgefühlen verbundenen Elemente erster Ordnung lösen komplexere S t r u k t u r e n (r_2) aus" 2); d.h. die Reaktionen r_1 werden zu intervenierenden Stimuli (s) für die Bildung von Reaktionen (r_2); in unserem Beispiel mögen die Vorstellungen über die Form, Farbe, Stoff und funktionale Gestaltung des Produktes den Prädikator "kompliziertes Haushaltgerät" auslösen.

Abb. 3 veranschaulicht die Aktivierung der kognitiven Elemente durch irgendwelche Stimuli.

Abb. 3: Die Aktivierung kognitiver Elemente (r) durch Stimuli (S)



Zeichenerklärung: Grosse Buchstaben = Beobachtbare Variable
Kleine Buchstaben = Intervenierende Variable

Quelle: Vgl. Fishbein, M., A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude Toward the Object, in: Fishbein, M., (ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 391. Kroeber-Riel, Prognoserelevanz, S. 94

---

2) Kroeber-Riel, W., Zur Prognoserelevanz von Einstellungswerten, die durch einfache Ratings gemessen werden, in: Kroeber-Riel, W., (Hrsg.), Marketingtheorie, Köln 1972, S. 94f

In Abb. 3 fällt auf, dass keine beobachtbare Reaktion (R) aufgezeichnet wurde. Der Grund liegt darin, dass eine erkennbare Reaktion nicht nur von den Meinungen über Objekte und den Einstellungen zu diesen Objekten abhängig ist.

Die situativen Stimuli S aktivieren die kognitiven Elemente erster Ordnung (= Reaktionen r_1, r_{1e}). "r_{1e}" symbolisiert eine "wertende Reaktion"; bspw. gefällt X die Farbe des Gerätes. Die Reaktionen r_1 und r_{1e} übernehmen ihrerseits die Funktion von intervenierenden Stimuli (r ——— s), die Reaktionen zweiter Ordnung (r_2, r_{2e}) bewirken, wobei ein Stimulus s am Zustandekommen mehrerer Reaktionen übergeordneter Ordnung beteiligt sein kann. Die Querverbindungen r_{1e} ----- s_2 oder r_1 ----- s_1 besagen, dass die Reaktion r_1 oder r_{1e} allein keine Reaktion zweiter Ordnung r_2 auszulösen bzw. keinen Stimulus s_2 oder s_1 zu bilden vermag. Die Reaktion "dies ist ein kompliziertes Haushaltgerät" (r_2) wird bspw. durch mehrere verschiedenartige Vorstellungen ausgelöst. Eine einzelne Vorstellung wie diejenige über die Form des Objektes (r_1) erzeugt keine solche Reaktion.

Nehmen wir jetzt an, X habe das komplizierte Haushaltgerät gekauft und brauche es in seinem Haushalt. Dadurch entstehen neue Stimuli (S), die die kognitiven Elemente erster Ordnung aktivieren. Bspw. kann X während des Gebrauchs des Gerätes feststellen, dass die Handhabung des Gerätes gar nicht kompliziert ist (r_{neu}). Diese neuen kognitiven Elemente erster Ordnung beeinflussen ihrerseits die anderen Elemente gleicher und höherer Ordnung. Diese neuen Reaktionen werden nun ebenfalls Teil der kognitiven Struktur; m.a.W.: es hat ein Lernprozess stattgefunden, dessen Ergebnis neue Meinungen und Einstellungen sind.

Nach dieser kurzen Darlegung des Zusammenhangs zwischen Stimuli, die von irgendwelchen Objekten stammen können, und den

Reaktionen auf verschiedenen kognitiven Ebenen müssen mehrere Begriffe definiert werden.

221.1 "Erlebnisse", "Meinungen" und "Einstellungen" als Ansätze eines Verhaltensmodelles

2211.1 Der Terminus "Erlebnis"

In Anlehnung an das Beispiel verstehen wir unter einem Erlebnis eine sich in einer bestimmten Situation ereignende "S -- r" Assoziation. Auf Grund eines Stimulus S werden ein oder mehrere kognitive Elemente erster Ordnung aktiviert und dadurch ein oder mehrere Erlebnisse gebildet. Ein Erlebnis konstituiert sich demnach aus einem Stimulus S, der ein sachliches Objekt, eine Person, eine Handlung, ein Wort, ein Bild etc. sein kann, einer intervenierenden Variablen r, die als Vorstellung, Gedanke, Idee, Meinung, Gefühl etc. in Erscheinung treten kann, und einem Wahrnehmungsprozess, durch den eine intervenierende Variable mit einem Stimulus in einer bestimmten Situation assoziiert wird.

2211.2 Der Terminus "Meinung"

Wir stützen uns in den folgenden Abschnitten auf die Ausführungen Fishbeins und erlauben uns, diese soweit als notwendig im Originaltext wiederzugeben, um Unklarheiten, die durch die Uebersetzung entstehen könnten, zu vermeiden.

"A belief about an object may be defined as the probability or improbability that a particular relationship exists between the object of belief and some other object, concept, value, or goal. ...

Any belief about an object may be diagrammed as (X) ——— (Y), where (X) refers to the object of belief, (Y) refers to some

other object or concept, and the line, i.e., ———, represents the relationship or assertion linking (X) and (Y). Thus, a belief about an object can, in part, be described as any statement that relates the object of belief to some other object, value, concept, or goal. This description, however, is really a definition of a belief statement; the belief p e r s e is the position that an individual ascribes to the statement on the probability dimension, i.e., the probability or improbability that the particular relationship expressed in the statement does exist." 3)

In unserem Beispiel hatte X bestimmte Vorstellungen. Eine "Meinung an sich" entspricht nun einem Wahrscheinlichkeitswert, den X einer Vorstellung über das Produkt zuschreibt. Als Beispiel diene die Vorstellung "dies ist ein kompliziertes Haushaltgerät". In diesem Fall bestehen zwei Vorstellungen über das Produkt; nämlich: "dies ist kompliziert" und "dies ist ein Haushaltgerät". Zur Messung des Wahrscheinlichkeitswertes dieser Vorstellungen können nach Fishbein die gleichen Messverfahren wie zur Messung von Einstellungen angewandt werden 4).

Je höher eine Vorstellung auf der Wahrscheinlichkeitsskala eingestuft wird, umso mehr Gewicht erhält sie bei der Bewertung eines Produktes. Dieser Wahrscheinlichkeitswert hängt von der Intensität und Auftretenshäufigkeit der für die Bildung einer Meinung relevanten Erlebnisse ab.

---

3) Fishbein, M., A Consideration of Beliefs and Their Role in Attitude Measurement, in: Fishbein, Attitude Theory, S. 259

4) Vgl. Fishbein, A Consideration, S. 257ff. Fishbein, M., The AB Scales: An Operational Definition of Belief and Attitude, in: Fishbein, Attitude Theory, S. 183ff

Die Gesamtheit der mit solchen Wahrscheinlichkeitswerten gewichteten Vorstellungen, die ein Individuum über ein Objekt besitzt, bildet ein System von Meinungen oder - um den Begriff Fishbeins zu gebrauchen - "a habit-family-hierarchy of responses"(Vgl. S. 34). In unserem Beispiel verfügte X vor dem Kauf über ein System von Meinungen mit zwei Hierarchieebenen (r_1, r_2). Fishbein stellt in Uebereinstimmung mit anderen Autoren fest, dass ein Individuum etwa 6 - 11 Meinungen über ein Objekt in einem bestimmten Zeitpunkt aktualisieren kann 5).

Meinungen verhelfen einem Individuum zu einer situationsspezifischen Umweltbewältigung, da sie sich speziell auf den Handlungskontext einer Situation beziehen 6).

2211.3 Der Terminus "Einstellung"

Eine Einstellung bzw. Attitüde kann charakterisiert werden als " a 'mediating evaluative response', that is, as a learned implicit response that varies in intensity and tends to 'mediate' or guide an individual's more overt evaluative responses to an object or concept." 7)

Zur Entstehung von Einstellungen bemerkt Fishbein:

"Because most learning probably occurs after the concept is

---

5) Vgl. Fishbein, A Behavior Theory, S. 395f

6) Vgl. Kroeber-Riel, Prognoserelevanz, S. 95

7) Fishbein, A Behavior Theory, S. 389
"The term 'concept' refers to any discriminable aspect of the individual's world; it might refer to any object, person, word, group of words, and so on. Thus, ..., all 'stimuli' and all 'responses' (verbalizable or not) are viewed as concepts." Fishbein, A Behavior Theory, S. 390

learned (or the stimulus is 'labeled'), attitudes can best be viewed as being functions of the individual's beliefs about the attitude object. Indeed, it is possible that many of the stimuli that originally influenced concept formation do not remain in the individual's belief system. That is, they may drop out of the response hierarchy completely either through replacement by new beliefs or through negative reinforcement....

... attitudes are most likely learned initially as part of the process of concept formation. Once the concept has been learned, however, the individual learns many new things about it, that is, he associates many different objects, concepts, values, or goals with the attitude object (the stimulus concept). This set of responses associated with the concept may be viewed as a belief system - a habit-family-hierarchy of responses. The higher the response in the hierarchy, the greater the probability that the response is associated with the stimulus concept, that is, the stronger the belief. Each of these associated responses may also be viewed as stimuli, which themselves elicit a learned mediating evaluative response. These mediating evaluative responses are viewed as summative; through the processes of mediated generalization and conditioning, this summated evaluative response becomes associated with the stimulus concept. Thus, when the concept is presented, it will elicit this summated evaluative response, that is, it will elicit this learned attitude. Finally, it should be noted that the higher the response in the hierarchy (i.e., the stronger the belief), the greater will be the amount of its evaluative response that is available for summation. Thus, in its simplest form, the theoretical model ... leads to the prediction that an individual's attitude toward any object is a function of (1) the strength of his beliefs about the object (i.e., those beliefs in his response hierarchy) and (2) ... the evaluative aspect of those beliefs (i.e., the evaluation

of the associated responses). Algebraically, this may be expressed as follows:

$$A_0 = \sum_{1}^{N} B_i a_i$$

where A_0 = the attitude toward the object 0
B_i = the strength of belief i about 0, that is the 'probability' or 'improbability' that 0 is associated with some other concept x_i
a_i = the evaluative aspect of B_i, that is, the evaluation of x_i
N = the number of beliefs about 0, that is, the number of responses in the individual's habit-family-hierarchy ." 8)

In unserem Beispiel ist die Einstellung des Individuums X zum Produkt von der Gesamtheit der mit ihren Wahrscheinlichkeitswerten gewichteten Vorstellungen, die X über das Produkt in einem bestimmten Zeitpunkt besitzt, und ihrer Bewertung abhängig.

2211.4 Kritische Würdigung des Ansatzes

Ein wesentlicher Einwand gegen den soeben behandelten Ansatz stammt von Kroeber-Riel:

" Einstellungen gegenüber Objekten werden durch symbolische Prozesse (Kommunikation) oder durch eigene, objektbezogene Erfahrungen gelernt. Hat das Individuum noch keine objektbezogenen Erfahrungen oder sind dem Individuum die Situationen, in die das Objekt als Handlungsgegenstand einbezogen ist, neu, dann ist damit zu rechnen, dass durch die situativen Stimuli Feldkräfte wirksam werden, für deren kognitive und affektive Bewältigung eine gelernte Einstellung nicht ausreicht. Die

---

8) Fishbein, A Behavior Theory, S. 394

Situation induziert dann eine spezifische situationsbezogene Meinungsbildung, die als Problemlösungsentwurf zur Bewältigung dieser Situation gelten kann. Die noch nicht in einer solchen Situation 'erprobte' Einstellung übt in diesem Fall keine handlungsbestimmende oder nur noch eine geschwächte Funktion aus und verliert ihre Eignung für die Verhaltensprognose." 9)

Ein weiterer Mangel des Ansatzes liegt darin, dass häufig Einstellungen gegenüber einer Klasse von Objekten (X) gemessen werden, die für das Verhalten gegenüber einem Element (x) dieser Klasse praktisch irrelevant sind 10). Als Beispiel diene die positive Einstellung eines Individuums gegenüber der Diskountkette (A), die das Individuum dennoch nicht zum Kauf in einem zur Kette (A) gehörenden Diskounthaus (a) anzuhalten vermag; m.a.W.: eigentlich müsste die Einstellung zum Diskounthaus (a) gemessen werden, um eine Verbesserung der Verhaltensprognose zu erzielen und nicht diejenige zur Diskountkette (A).

Wir halten ferner fest, dass die Messung von Produkteinstellungen zur Verhaltensprognose nicht ausreicht, weil Einflüsse der Situation, von Normen und Motiven die Gültigkeit solcher Prognosen einschränken. Auf Grund der angebrachten Kritik ergibt sich, dass Meinungen und Einstellungen Handlungen wohl in eine bestimmte Richtung lenken aber nicht unbedingt initiieren können. Dazu braucht es andere Antriebskräfte. Das zur Erklärung des Kaufverhaltens formulierte Modell muss deshalb erweitert werden.

---

9) Kroeber-Riel, Prognoserelevanz, S. 99

10) Vgl. Fishbein, A Behavior Theory, S. 398

221.2 Erweiterung des Ansatzes

Im erweiterten Ansatz des Verhaltensmodelles werden situative Elemente, Normen und Motive als verhaltensbeeinflussende Faktoren berücksichtigt. "Rather than viewing attitude toward a stimulus object as a major determinant of behavior with respect to that object, the theory identifies three kinds of variables that function as the basic determinants of behavior:

(1) attitudes toward the behavior; (2) normative beliefs (both personal and social); and (3) motivation to comply with the norms. Furthermore, although the theory suggests that other variables, can also influence behavior, it indicates that these other variables operate i n d i r e c t l y, that is, by influencing one or more of the basic determinants." 11)

Algebraisch lassen sich die Zusammenhänge folgendermassen darstellen:

$$\text{"B} \backsimeq \text{BI} = (A_{act})\, w_0 + ((NB_p)(Mc_p))\, w_1 + ((NB_s)(Mc_s))\, w_2\text{"} \quad 12)$$

B = Behavior; z.B. Kaufhandlung
BI = Behavioral Intention; z.B. Kaufintention 13)
A_{act} = Attitude toward performing a given behavioral act 13)
NB = Normative belief
Mc = Motivation to comply with
p = personal
s = social
$w_{1,2,3}$ = weights

---

11) Fishbein, M., Attitude and the Prediction of Behavior, in: Fishbein, Attitude Theory, S. 490

12) Fishbein, Attitude and the Prediction, S. 490

13) Hughes interpretiert BI bzw. die Kaufintention als subjektive Wahrscheinlichkeit, ein bestimmtes Produkt zu kaufen. Die Variable A_{act} symbolisiert nach ihm den vom Handelnden erwarteten persönlichen Wert einer Handlung. Vgl. Hughes, G.D., Attitude Measurement for Marketing Strategies, Illinois 1971, S. 58

"Thus under certain conditions an individual's attitude toward a stimulus object may be related to his behavior with respect to that object. For example, it is quite possible that an individual's beliefs about the consequences of performing some behavior (X) will be quite different if the behavior is to be performed with respect to someone he likes (p_1) than with respect to someone he dislikes (p_2). If this were the case, we would expect the individual to have a different attitude toward performing X with respect to p_1, than toward performing X with respect to p_2. In other cases, however, the consequences of performing a given act may not vary with variation in p, and here attitude toward performing X may not change. In the former case, it is possible that we would obtain a correlation between attitude toward p and behavior with respect to p, while in the latter case this is unlikely.

Similarly, we might also expect an individual's attitude toward a given stimulus person to influence his motivation to comply with a norm. That is, if we assume that an individual believes that he s h o u l d perform behavior X with respect to individual p in situation X ... then it seems likely that the more positive the individual's attitude is to p, the more he will want to comply with the norm. Similarly, the more negative his attitude is to p, the less he may want to comply with the norm, ... Here again, however, it must be recognized that there will be cases where the individual's motivation to comply may be completely unrelated to his attitude toward p.

Along these same lines, it can be seen that variations in the situation may also influence one or more of the primary determinants of behavior. Clearly, an individual is likely to have quite different beliefs about the consequences of performing a given behavior in a public situation than in a private situation. Similarly, we would also expect that the individual

has different normative beliefs (both personal and social) for different situations. Here too, however, it must be noted that if the situational variables that are being considered do n o t influence the individual's attitude toward the act, or his personal or social normative beliefs, or his motivation to comply with these beliefs, then, according to the theory, they will not influence his behavior. ...

In addition, it should be recalled, that the specific weights given to the three basic components (i.e., (A_{act}), (NB_p x Mc_p) and (NB_s x Mc_s)) of the theory must be determined; indeed, these weights are expected to vary from behavior to behavior. That is, with respect to some behaviors, the attitude toward the behavior may be a more important determinant of behavior than either type of normative belief and the motivation to comply with these norms, while for other types of behaviors the weightings may be reversed. Similarly, while some behaviors may be primarily determined by personal normative beliefs, other behaviors may be more under the control of social normative beliefs.

Furthermore, just as the weightings of the three components may vary with the type of behavior that is being considered, they may also vary for different individuals. That is, for some individuals, behavior may be primarily determined by norms and motivation to comply with the norms, while for other individiuals behavior may be primarily determined by their attitudes toward the behavior. ...

Thus, even though an 'outside' variable (e.g., attitude toward a stimulus object) may be related to one of the basic determinants of behavior (e.g., attitude toward the behavior), the outside variable may still be unrelated to the actual performance of that behavior." 14)

Den Ausführungen von Fishbein entnehmen wir, dass vier Faktoren die Werte der unabhängigen Variablen beeinflussen können:

- Die Einstellung zum Objekt als die Summe von Meinungen und Wertungen über das betreffende Objekt.
- Die Situation als die äusseren Gegebenheiten, in denen eine Handlung stattfinden soll.
- Der Handlungstyp. Anstelle dieses von Fishbein verwendeten Begriffes werden wir in Zukunft kurz von einer Handlung sprechen. Diese ist jeweils auf ein bestimmtes Objekt gerichtet und in einer bestimmten Situation zu vollziehen. Beispiel für eine solche Handlung ist der Kauf des Produktes X im Geschäft Y.
- Die "Persönlichkeit" des Handelnden. Wir wollen in diesem Zusammenhang unter Persönlichkeit die Gesamtheit jener Eigenschaften verstehen, die angeboren sind und als Temperament, Intellekt und Wertleitung bezeichnet werden. Für den Hersteller ist die Persönlichkeit des Handelnden ein unbeeinflussbarer Faktor.

Die ersten zwei Faktoren bestimmen allein die Werte der unabhängigen Variablen, d.h. der Einstellung zur Handlung, der persönlichen und sozialen Normen sowie der Bereitschaft, solche Normen zu erfüllen. Sie können auf eine oder mehrerere unabhängige Variablen einwirken. Die anderen beiden Faktoren sind

---

14) Fishbein, Attitude and the Prediction, S, 490f
Kroeber-Riel berichtet in seinem Aufsatz "Zur Prognoserelevanz" (S. 103), dass bei verschiedenen Untersuchungen die Kaufintention enger mit dem tatsächlichen Kaufverhalten korreliert war als die Einstellung zum Produkt, weil im Gegensatz zur Messung von Produkteinstellungen bei der Messung der Kaufintention Elemente der Handlungssituation gedanklich in der Befragungssituation vergegenwärtigt werden. Zur empirischen Relevanz dieser Theorie vgl. auch Wyss, W., Image und Verkauf, in: Werbung - Publicité, Heft 10, 1972, S. 40 - 42

für die Gewichtung der drei Komponenten verantwortlich; so ist die Kaufhandlung bei Produkten mit Geltungsnutzen (expressive value) oder bei ungenügenden Produktkenntnissen des Käufers nach Myers und Reynolds 15) weitgehend von den Einflüssen bzw. Normen von Referenzgruppen abhängig. Die Verteilung der Gewichte fällt somit bei einem bevorstehenden Kauf eines Autos anders aus als bei einem bevorstehenden Kauf eines Alltagsgutes. Ein "innengeleiteter" Mensch gewichtet seine persönlichen Normen stärker als ein "aussengeleiteter" usw..

Aus der Sicht unserer Themenstellung sind drei ergänzende Bemerkungen zum Fishbein Modell zu machen:

- Zum Zusammenhang zwischen Verhalten (B) und Verhaltensintention (BI) meint Fishbein, dass dieser von der Genauigkeit der Schätzung der Verhaltensintention abhängig ist. Das Verhalten kann umso besser prognostiziert werden, je genauer die Schätzung der Verhaltensintention ist 16).
- Ueber die Art und Weise, wie die Werte der unabhängigen Variablen "persönliche und soziale Normen" und "Bereitschaft, solche Normen zu erfüllen", sowie der Wert der Verhaltensintention entstehen, schweigt sich Fishbein aus. Er äussert sich nur zum Prozess der Einstellungsbildung (vgl. S. 33f).
- In einer konkreten Absatzsituation können einem Hersteller pot. Abnehmer als Individuen oder als Kollektiva gegenübertreten. Das Modell eignet sich jedoch nur zur Prognose individuellen Verhaltens. Wir vereinbaren deshalb, dass in diesem Kapitel nur das Verhalten von Individuen als pot. Käufer

---

15) Vgl. Myers, J.H., Reynolds, W.H., Consumer Behavior and Marketing Management, Boston 1967, S. 177ff

16) Vgl. Fishbein, Attitude and the Prediction, S. 491

berücksichtigt wird. Diese Vereinbarung lässt sich auch dadurch rechtfertigen, dass wir im Kapitel 23.1 ein Verhaltensmodell für eine Handelsunternehmung darlegen werden.

Im nächsten Abschnitt wollen wir ein Bezugssystem zur Beschreibung der Funktionen der vom Hersteller gestalteten und von den Letztabnehmern empfangenen Transaktionen darstellen.

22.2 Die Wahl eines Bezugssystems zur Beschreibung der Funktionen von Stimuli

Da Absatzbeziehungen immer in einer räumlich und zeitlich fixierbaren Situation stattfinden, wäre es naheliegend, als Bezugssystem zur Beschreibung der Funktionen von Transaktionen den Ort und Zeitpunkt der Funktionserfüllung zu wählen.

Die wichtigste Funktion, die die vom Hersteller gestalteten Transaktionen erfüllen, ist die Auslösung einer Kaufhandlung. Diese bedingt aber die Existenz einer Kaufabsicht beim Letztabnehmer. Die vollzogene Kaufhandlung schliesslich schafft für den Käufer die Voraussetzung für den Gebrauch bzw. Verbrauch der gekauften Leistungen. Wir wollen im folgenden drei Erlebnisphasen, die der Letztabnehmer im Zeitablauf hat, unterscheiden:

1. Die Vorkaufserlebnisphase,
2. die Kauferlebnisphase und
3. die Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase.

Unter der Vorkaufserlebnisphase wollen wir die Zeitdauer bis zur Bildung der Kaufabsicht verstehen. Dabei soll die Kaufabsicht einer bestimmten, vom pot. Letztabnehmer subjektiv festgelegten Intensität der Kaufintention entsprechen.

Die Kauferlebnisphase soll die Zeitdauer zwischen Kaufabsicht und Abschluss der Kaufhandlung umfassen.

Als Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase wollen wir die Zeitdauer nach Abschluss der Kaufhandlung begreifen.

Die Dauer der verschiedenen Erlebnisphasen lässt sich nicht einheitlich festlegen, da sie von der Person des Letztabnehmers, seiner Situation und von den Produkteigenschaften abhängig ist.

Vorkaufs-, Kauf- und Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisse können am Wohnort des Letztabnehmers, am Verkaufsort d.h. in Handelsgeschäften, an Ausstellungen etc. entstehen; m.a.W.: die Bildung spezieller Erlebnisse ist an keine besondere Oertlichkeit gebunden ausser etwa jene der Kauferlebnisse an den Verkaufsort, sofern der Hersteller seine Leistungen über den Handel absetzt. In einem solchen Falle können aber auch Vorkaufs- und Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisse am Verkaufsort entstehen. Da die Letztabnehmer gleichartige Erlebnisse an verschiedenen Orten haben können, ist es für uns sinnvoll, als Bezugssystem zur Beschreibung der Funktionen von Stimuli die drei Erlebnisphasen zu wählen und auf die Auszeichnung eines örtlichen Bezugspunktes zu verzichten.

22.3 Die Beschreibung der Funktionen von Stimuli nach den drei Erlebnisphasen

223.1 Die Funktionen von Stimuli in der Vorkaufserlebnisphase

Als Stimuli kann der Hersteller in der Vorkaufserlebnisphase Nachrichten- und Leistungstransaktionen gestalten. Solche Transaktionen dienen in der Vorkaufserlebnisphase der Bildung der Absicht, die Leistungen des Herstellers zu kaufen. Diese Funktion ist dann erfüllt, wenn die Kaufintention bei den pot. Letztabnehmern jene Intensität erreicht hat, die eine Kaufhandlung auslöst. In unserem Verhaltensmodell ist die Kaufintention von mehreren Variablen, die ihrerseits von

sekundären Determinanten bzw. Faktoren bestimmt werden, abhängig 1). Der Hersteller muss demzufolge Transaktionen gestalten, die nach Möglichkeit die sekundären Determinanten des Letztabnehmers beeinflussen.

Ueblicherweise können wir mit einem Objekt auf zwei verschiedenen Wegen in Verbindung treten; einerseits durch die Sinnesorgane und andererseits über das "Gedächtnis". Im einen Fall spricht man von Wahrnehmung und im anderen von Vorstellung 2).

Beziehungen zwischen einem Hersteller und pot. Letztabnehmern können in der Vorkaufserlebnisphase nur durch Kommunikation bzw. Wahrnehmung entstehen, wobei wir unterstellen, dass die pot. Letztabnehmer zur Kontaktaufnahme fähig und bereit sind. Als Kommunikation haben wir die Uebertragung von Nachrichten verstanden; m.a.W.: Bedeutungsgehalte von Gegenständen und/oder Sachverhalten werden übertragen. In diesem Sinne findet eine Trennung zwischen Objekten und bedeutungsgeladenen Zeichenfolgen statt. Eine wichtige Funktion der in der Vorkaufserlebnisphase stattfindenden Nachrichtentransaktionen liegt somit in der Uebertragung von Nachrichten über den Hersteller und/oder seine Leistungen bzw. in der Veränderung des Wissensstandes und/oder Wertsystems der pot. Letztabnehmer. Die Veränderung des Wissensstandes und/oder Wertsystems der pot. Letztabnehmer kann sich in der

1. Bildung von Einstellungen zu den Leistungen des Herstellers und/oder seiner Unternehmung,

---

1) Vgl. S. 40

2) Zum Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und Vorstellung vgl. Wiswede, G., Motivation und Verbraucherverhalten, München 1965, S. 229f

2. Einschätzung der aktuellen Vorkaufssituation, der vorbedachten Kauf- und/oder Gebrauchs- bzw. Verbrauchssituation und/oder
3. Abschätzung der durch die Leistungen des Herstellers bedingten, möglichen Handlungen niederschlagen.

Zu 1.: Im ersten Falle kann man von der Schaffung eines Produkt- bzw. Unternehmungsimage oder eines Produkt- bzw. Unternehmungsbildes sprechen. Der Entwurf solcher Bilder bei den pot. Letztabnehmern ist insofern bedeutungsvoll, als sich der Mensch gegenüber symbolischen Darstellungen unverbindlicher als gegenüber den repräsentierten Objekten verhält. Deshalb eignen sich - gemäss Hunziker 3) - Symbole sehr gut zur Einübung neuer Bedeutungsgehalte. Diese Einübung wird in der Sprachpsychologie als Substitution bezeichnet. Bestimmte Merkmale der repräsentierten Objekte werden in den symbolischen Darstellungen hervorgehoben und durch die wiederholte Wahrnehmung eingeübt. Wird im Anschluss an eine solche Einübung der Betonung dieser hervorgehobenen Merkmale die symbolische Darstellung durch das Objekt ersetzt, so werden die gelernten wichtigen Merkmale auch an den Objekten selbst besonders beachtet.

Schliesslich ist die Schaffung eines profilierten Produktbildes für den Hersteller auch deswegen wichtig, weil zwischen der Einstellung zum Produkt und dem Einkaufsort mit seinem Image ein Verhältnis der Substitution besteht. Je weniger profiliert die Einstellung zu einem Produkt ist, desto wichtiger wird der Einkaufsort mit seinem Image für die Gestaltung einer Kaufintention und damit des Kaufverhaltens 4); m.a.W.: je

---

3) Vgl. Hunziker, P., Erziehung zum Ueberfluss, Stuttgart 1972, S. 94

4) Vgl. Meyer, G., Psychologische Aspekte der Geschäftswahl,

weniger ein System von Meinungen und Wertungen über ein Produkt strukturiert ist, desto mehr Gewicht erhalten die Meinungen und Wertungen über einen Verkaufsort bei der Formung der Kaufintention. Mangelhafte Produktkenntnisse bewirken bei den pot. Letztabnehmern ferner, dass sie ihr Kaufverhalten vorzugsweise nach den geltenden sozialen Normen auszurichten pflegen 5). Eine Erklärung für ein solches Verhalten liegt darin, dass die pot. Letztabnehmer bei mangelnder Produktkenntnis nicht in der Lage sind, die mit einem Produkt verknüpften möglichen Handlungen mit Sicherheit zu bestimmen und deshalb die Variable ($NB_s \times Mc_s$) besonders gewichten. Dadurch werden zum mindesten allfällige Rollenerwartungen, die mit einem Kauf oder Gebrauch bzw. Verbrauch eines bestimmten Produktes verbunden sind, erfüllt.

Die Einstellung zu den Leistungen des Herstellers kann im Fishbein Modell die Werte der unabhängigen Variablen "Einstellung zur vorbedachten Kauf- und/oder Gebrauchs- bzw. Verbrauchshandlung" und "Bereitschaft, persönliche und soziale, im Zusammenhang mit dem Kauf und/oder Gebrauch bzw. Verbrauch stehende und in der Vorkaufserlebnisphase aktualisierte Normen zu erfüllen", beeinflussen.

Zu 2.: Meinungen und Werturteile, die die pot. Letztabnehmer zur Einschätzung ihrer Vorkaufs-, der vorbedachten Kauf- und Gebrauchs- bzw. Verbrauchssituation verwenden, sind aus verschiedenen Gründen bedeutungsvoll. Sie können bei den pot. Letztabnehmern in der Vorkaufserlebnisphase ein Bedürfnis nach mehr Informationen wecken, ein Gefühl des Mangels bzw.

---

in: Bergler, G., (Hrsg.), Psychologische Marktanalyse, Bern und Stuttgart 1965, S. 110

5) Vgl. S. 41

der Bedürftigkeit hervorrufen und/oder die Beurteilung der Einkommenslage vor und nach dem Kauf positiv oder negativ beeinflussen. In einem solchen Fall wirken Nachrichtentransaktionen auf die Bildung von Einstellungen zu den in den drei Erlebnisphasen möglichen Handlungen, von persönlichen Normen bzw. Bedürfnissen und auf die Motivation, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Sie können aber auch auf die Einschätzung der sozialen Stellung der pot. Letztabnehmer in der für sie relevanten Gruppe vor und nach dem Einkauf Einfluss ausüben, indem die pot. Letztabnehmer die durch einen Kauf der Leistungen des Herstellers mögliche Erfüllung der an ihre Position geknüpften Rollenerwartungen positiv oder negativ beurteilen. Dadurch wirken solche Meinungen und Werturteile auf die Motivation, bestehenden sozialen Normen nachzuleben.

Zu 3.: Nachrichtentransaktionen können der Abschätzung der durch die Leistungen des Herstellers bedingten, möglichen Handlungen, die als sekundäre Determinanten die Gewichtung der unabhängigen Variablen im Fishbein Modell beeinflussen, dienen. Nachrichten über die Leistungen des Herstellers erlauben den pot. Letztabnehmern bspw., die Art der Kaufhandlung (z.B. Kauf eines Gebrauchs-, Verbrauchs-, Luxus- oder Alltagsgutes etc.) und des Gebrauchs bzw. Verbrauchs zu beurteilen. In der Vorkaufserlebnisphase ist vor allem die Beurteilung der Kaufhandlung durch die pot. Letztabnehmer wichtig, weil die Art der Kaufhandlung einen unmittelbaren Einfluss auf die Gewichtung der für die Bildung der Kaufintention relevanten Variablen ausübt (Vgl. S. 40). Ferner wirkt sich das Wissen über die Art der Kauf- und Gebrauchs- bzw. Verbrauchshandlung auf die Bildung von Einstellungen zu den entsprechenden Handlungen aus.

Begegnet ein pot. Letztabnehmer zum ersten Mal in einem Geschäft einem Produkt des Herstellers, ohne von diesem ein

Produktbild zu besitzen, so können die vom Hersteller gestalteten Nachrichtentransaktionen i.d.R. nur noch auf eine Beeinflussung der Beurteilung der Kaufsituation des pot. Letztabnehmers und/oder auf eine Erleichterung der Abschätzung der durch die Leistung des Herstellers bedingten, möglichen Handlungen ausgerichtet sein. Besondere Einstellungen zu den Leistungen des Herstellers bestehen in einem solchen Falle beim pot. Letztabnehmer noch keine, so dass die situationsbezogene Meinungsbildung zur Bewältigung der Situation bestimmend wird. Die Funktion von Stimuli besteht folglich darin, durch die besondere Gestaltung der Kaufsituation persönliche Bedürfnisse (NB_p) und die Motivation, diese Bedürfnisse zu befriedigen (Mc_p), zu aktualisieren und eine entsprechende Kaufhandlung auszulösen. Zur Erzielung solcher Wirkungen eignen sich unthematische Nachrichten vorzüglich. Diese rufen im Empfänger Stimmungen, Gefühlslagen und Werterlebnisse hervor. "Die Empfänger sollen durch Verweisungszusammenhänge sensibilisiert, das heisst ihre Wahrnehmungs- und Erkenntnisschwelle soll für bestimmte Nachrichten herabgesetzt werden. ... Unter die unthematischen Nachrichten fallen ferner alle jene, die feldgesteuerte Handlungsabläufe bewirken. Besonders Produktpackungen werden häufig so gestaltet, dass sie 'automatisch' Handlungsabläufe in Gang setzen. So signalisieren Griffmulden an Flaschen, wie man sie sicher und gebrauchsgerecht in der Hand hält. Die anschauliche Gestaltung der Packung lässt das 'Ich' dem Zuge des Feldes folgen, ohne dass diese Aussage thematisch apperzipiert zu werden braucht." 6)

Ob die aufgeführten Funktionen durch die Nachrichtentransaktionen in der Vorkaufserlebnisphase der pot. Letztabnehmer

---

6) Meyer-Dohm, P., Kuhlmann, E., Absatzwirtschaftliche Kommunikation, Freiburg 1972, S. 58

erfüllt werden, hängt nicht nur vom Gegenstand der Nachrichtentransaktion sondern auch von ihrer Durchführung ab. Der Hersteller kann in der Vorkaufserlebnisphase persönliche und/oder unpersönliche Nachrichtentransaktionen mit den pot. Letztabnehmern pflegen. Persönlich sind sie, wenn sie durch eine mündliche Verständigung zustandekommen. Dagegen sind sie unpersönlicher Art, wenn ihnen dieses Merkmal abgeht. "Der entscheidende Vorteil der persönlichen Kommunikation besteht darin, dass die Partner sich an der gleichen Situation und am wechselseitigen Verhalten orientieren, 'so dass eine laufende Anpassung der Kommunikation an das Partnerverhalten möglich ist.' An die Stelle der Ein - Weg - Kommunikation (bei Verwendung von Massenmedien) tritt beim persönlichen Gespräch die Zwei - Weg - Kommunikation. Die Werbebotschaft kann in diesem Fall auf die Motive, Einstellungen und Erwartungen sowie die speziellen Informationsbedürfnisse des Kommunikanten ausgerichtet werden. Stimulusmehrdeutigkeiten lassen sich - auf Grund der sofortigen Rückkopplung - beseitigen, die Wahrnehmungsverzerrung ist geringer. Diese Vorzüge des persönlichen Verkaufsgesprächs gegenüber den Formen der einseitigen Informationsübertragung sind als Grund dafür anzusehen, dass damit nicht nur geringfügige Wirkungen (z.B. Verstärkung bestehender Einstellungen), sondern auch gravierende Einstellungs- und Verhaltensänderungen herbeigeführt werden können." 7)

Bei unpersönlichen Nachrichtentransaktionen ist die Funktionserfüllung - abgesehen von Gegenstand - von der Bekanntheit, dem Prestige und der Glaubwürdigkeit der Nachrichtenquelle abhängig. Vorkaufserlebnisse werden demzufolge nicht nur durch den Gegenstand sondern auch durch die Eigenschaften der Träger

---

7) Schulz, Kaufentscheidungsprozesse, S. 91

und Schöpfer solcher Beziehungen beeinflusst.

Die Funktion der in der Vorkaufserlebnisphase gestalteten Leistungstransaktionen besteht darin, die Situation der pot. Letztabnehmer zu beeinflussen. Durch die Uebertragung von Mustern, die Vorführung von Produkten etc. wird die Vorkaufssituation der Letztabnehmer probeweise in eine Gebrauchs- bzw. Verbrauchssituation umgewandelt. Dadurch werden primär die Beurteilung der Gebrauchs- bzw. Verbrauchssituation, die Bestimmung der in der Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase möglichen Handlungen und die Bildung von Produkteinstellungen erleichtert. Ferner wirken solche Leistungstransaktionen über die sekundären Determinanten auf die Einstellung zur Gebrauchs- bzw. Verbrauchshandlung, die persönliche Bedürfnisbildung, die Motivation, persönliche und soziale Bedürfnisse zu befriedigen, und auf die Einstellung zur Kaufhandlung sowie die Gewichtung dieser Faktoren ein.

Vermögen die Nachrichten- und Leistungstransaktionen der Vorkaufserlebnisphase bei den pot. Letztabnehmern eine Kaufabsicht zu bilden, so stellt sich jetzt die Frage, welche Funktionen Absatzbeziehungen in der Kauferlebnisphase zu erfüllen haben.

223.2 Die Funktionen von Stimuli in der Kauferlebnisphase

In der Kauferlebnisphase der pot. Letztabnehmer kann der Hersteller im Regelfalle die Nachrichten- und Leistungstransaktionen nicht mehr allein gestalten, sofern er seine Produkte über den Handel vertreibt. Seine wesentlichste Einflussnahme beschränkt sich vielfach nur noch auf die Gestaltung seiner Leistungen und der Warenpräsentation.

Die Kauferlebnisphase der pot. Letztabnehmer wird dadurch geprägt, dass die Trennung zwischen Produktbild und Produkt so-

wie zwischen vorbedachter Kaufsituation und tatsächlicher Situation aufgehoben wird. Dadurch und durch die Weckung oder Entstehung persönlicher Bedürfnisse werden die in der Vorkaufserlebnisphase eingeübten Meinungen und Einstellungen aktualisiert. Es wird ein Erinnerungsprozess ausgelöst. Decken sich die wahrgenommenen Eigenschaften des Produktes nicht mit dem Produktbild oder die in Bezug auf die Kaufsituation gebildeten Erwartungen nicht mit der tatsächlichen Kaufsituation, so können kognitive Dissonanzen entstehen, die Aenderungen in den Einstellungen der pot. Käufer zum Produkt des Herstellers und dadurch u.U. zur Kaufhandlung oder Aenderungen in den motivationalen Faktoren verursachen. Die Wirkungen solcher kognitiver Dissonanzen sind von deren Ausmass abhängig. Werden die in der Vorkaufserlebnisphase geweckten Erwartungen in der Kauferlebnisphase nicht erfüllt, so wird - gemäss Andersons "Assimilations - Kontrast"- Theorie 1) - ein pot. Käufer dennoch bereit sein, das Produkt des Herstellers zu kaufen, solange die negative Differenz zwischen den in Bezug auf das Produkt und die Kaufsituation gebildeten Erwartungen und der in der Kauferlebnisphase vorliegenden Leistung bzw. aktuellen Kaufsituation eine subjektiv festgelegte Toleranzzone nicht überschritten hat. Differenzen, die innerhalb einer solchen Toleranzzone liegen, sucht der pot. Käufer dadurch zu überwinden, dass er seine Aufmerksamkeit besonders jenen Produkt- und Situationsmerkmalen zuwendet, die im Einklang mit seinen Erwartungen stehen (Assimilationseffekt). Er versucht, seine kognitiven Dissonanzen zu überwinden. Ueberschreitet die negative Differenz die Toleranzzone, so verursacht der Kontrast-

---

1) Vgl. Anderson, R.E., Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, in: JMR, Vol. X, Feb. 1973, S. 38f

effekt eine Vergrösserung der tatsächlich vorhandenen Diskrepanz zwischen den Erwartungen und den effektiv vorliegenden Leistungen bzw. der faktischen Kaufsituation. Der pot. Käufer wird von einem Kauf absehen. Eine wichtige Funktion der vom Hersteller gestalteten Nachrichtentransaktionen besteht somit darin, die in der Vorkaufserlebnisphase geweckten Erwartungen in Bezug auf seine Leistungen in der Kauferlebnisphase soweit zu befriedigen, dass die negative Differenz zwischen erwarteten und effektiv vorliegenden Leistungen nicht ausserhalb der vom pot. Käufer subjektiv festgelegten Toleranzzone zu liegen kommt. In einem solchen Falle wird der pot. Käufer die Leistungen des Herstellers kaufen.

Nachrichtentransaktionen dienen in der Kauferlebnisphase der Letztabnehmer ferner der Fixierung der Kauf- und Zahlungsmodalitäten und der Abwicklung der Leistungstransaktion. Solche Nachrichtentransaktionen kann der Hersteller beim Verkauf über den Handel u.U. durch die Ausübung eines Mitbestimmungsrechts beim Handel mitgestalten.

Hat ein Kauf stattgefunden, so werden im Anschluss daran die Leistungs- und Zahlungstransaktionen abgewickelt. Bei den Zahlungstransaktionen kann der Hersteller, sofern eine Preisbindung der zweiten Hand besteht, deren Gegenstand durch entsprechend gestaltete Nachrichtentransaktionen willentlich beeinflussen. Die Gestaltung der Zahlungstransaktion ist aber grundsätzlich eine Angelegenheit des Käufers. Dagegen sind die Leistungstransaktionen vom Hersteller gestaltbar. Diese verschaffen dem Käufer den Besitz der gekauften Leistungen und ermöglichen den Gebrauch bzw. Verbrauch der gekauften Produkte bzw. den Uebergang von der Kauferlebnisphase auf die Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase.

223.3 Die Funktionen von Stimuli in der Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase

Der Zweck der Uebertragung der Hauptleistung vom Hersteller auf den Käufer besteht - wie wir gesehen haben - darin, die Situation des Käufers zu verändern und die Gebrauchs- bzw. Verbrauchsprozesse, die letztlich beim Käufer einen Zustand der Befriedigung und Zufriedenheit schaffen sollten, auszulösen. Zur Auslösung solcher Prozesse sind jedoch vielfach noch weitere Transaktionen von Ergänzungsleistungen in Form von Sach- und/oder Dienstleistungen notwendig (z.B. Montagearbeiten). Ferner finden in dieser Erlebnisphase alle jene Transaktionen von Nebenleistungen statt, die das reibungslose Funktionieren der Hauptleistungen sicherstellen (z.B. Ersatzteillieferungen, Reparaturleistungen etc.) und der Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen des Herstellers gegenüber dem Käufer dienen.

Die Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase bleibt in manchen Fällen durchsetzt von Kommunikationsakten. Die daraus entstehenden Nachrichtentransaktionen erfüllen i.d.R. folgende Funktionen: sie dienen der

- Bildung oder Veränderung von Einstellungen zur Gebrauchs- bzw. Verbrauchshandlung,
- Orientierung über die Handhabung und Bedienung der Produkte,
- Lösung von Konflikten, die durch Beschwerden und Reklamationen verursacht werden, und/oder
- Ueberwindung kognitiver Dissonanzen, die wegen Diskrepanzen zwischen den erwarteten und effektiven Gebrauchs- bzw. Verbrauchsmöglichkeiten entstehen können, indem sie ein mit den bestehenden Meinungen konsonantes Wissen vermitteln 2).

---

2) Vgl. Festinger, L., Experimente über die Wirkung der kogni-

Werden die in der Vorkaufs- und Kauferlebnisphase geweckten Erwartungen bezüglich der Gebrauchs- und Verbrauchsmöglichkeiten durch den effektiven Gebrauch bzw. Verbrauch der Leistungen des Herstellers erfüllt, so wird der Käufer weiterhin die Leistungen des Herstellers zu kaufen geneigt sein und u.U. die vom Hersteller letztlich beabsichtigte Marken- oder Produkttreue entwickeln. Die Marken- oder Produkttreue eines Kunden entspricht dabei der Gewohnheit, eine bestimmte Marke oder ein bestimmtes Produkt immer wieder zu kaufen. "Die Gewohnheit ist nichts anderes als die Sicherstellung eines Verhaltens, das sich einst als tauglich erwiesen hat und von dem man annimmt, dass es auch in Zukunft tauglich sein wird. Die Gewohnheit verschafft somit ein Gefühl der Sicherheit, die Abweichung dagegen ein Gefühl der Unsicherheit, des Risikos." 3) Damit der Kunde Marken- bzw. Produkttreue entwickeln kann, müssen demzufolge die Transaktionen über längere Zeiträume gleich gestaltet sein. Sonst wird die tendenzielle Fixierung von bestimmten Verhaltensabläufen verunmöglicht.

Im nächsten Abschnitt wollen wir die Frage nach den Funktionen, die die vom Hersteller gestalteten Transaktionen beim Handel erfüllen, beantworten.

---

tiven Dissonanz nach Wahlentscheidungen, in: Kroeber-Riel, W., (Hrsg.), Marketingtheorie, Köln 1972, S. 79

3) Wiswede, Motivation, S. 205f

2.3 Die Funktionen der vom Handel aufgenommenen Stimuli

Die Diskussion der Funktionen, die die vom Hersteller gestalteten Transaktionen beim Handel erfüllen, sollte auf die verschiedenen Typen von Handelsunternehmungen Bezug nehmen. In diesem Sinne müssten etwa die Funktionen, welche die zwischen Hersteller und Grosshandel oder zwischen Hersteller und Detailhandel bestehenden Transaktionen erfüllen, behandelt werden. Auf eine solche Differenzierung muss im Rahmen unserer Themenstellung verzichtet werden. Dieser Verzicht ist insofern nicht so schwerwiegend, als ein Hersteller heute besonders auf dem Konsumgütermarkt in zunehmendem Masse Absatzbeziehungen zu ganzen Handelsgruppen, die durch Kooperationsverträge zwischen Gross- und Detailhandel entstanden sind, aufnehmen muss. Oftmals treffen wir auch die Situation an, dass Grosshandelsunternehmungen Detaillistenfunktionen und umgekehrt Detaillisten Grosshandelsfunktionen 1) ausüben. In Zukunft werden wir also nur vom "Handel" sprechen und damit selbständige Unternehmungen meinen, "die Waren ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung einkaufen, um sie wieder zu verkaufen." 2)

Im nächsten Abschnitt entwickeln wir ein Verhaltensmodell für eine Handelsunternehmung, um anschliessend die Funktionen der vom Hersteller gestalteten Transaktionen beschreiben zu können.

---

1) Vgl. McVey, Ph., Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, in: Mallen, B.E., (ed.), The Marketing Channel, New York 1967, S. 61

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II "Der Absatz", 4. Aufl., Berlin 1962, S. 3

23.1 Die Darstellung eines Modelles des Einkaufs- und Absatzverhaltens einer Handelsunternehmung

231.1 Die Determinanten des Einkaufsverhaltens

Wenn wir die Determinanten nach ihrem Einfluss, den sie auf das Kaufverhalten ausüben, gliedern, so lassen sich zwei Arten unterscheiden:

1. Die erste Art von Determinanten beeinflusst insbesondere den Kaufentscheidprozess und
2. eine zweite die Kaufentscheidinhalte 1).

Zur Bestimmung der Prozessdeterminanten müssen wir einen Einkaufentscheid, der je nach Auftragsart (z.B. ein Wiederholungs- oder ein Neuauftrag) von unterschiedlicher Komplexität sein kann, als gegeben voraussetzen und nach Art und Einfluss jener Determinanten fragen, die sich nicht aus dem Entscheidobjekt bzw. -inhalt ableiten lassen.

Die Einkaufsorganisation dürfte wohl die wichtigste Determinante der Strukturierung des Einkaufsentscheidprozesses sein. Sie zeigt die Zusammensetzung des Entscheidgremiums, die Verteilung der Kompetenzen und die Beziehungen zu den anderen Abteilungen auf.

Hansen unterscheidet vier Grundformen der organisatorischen Einordnung des Einkaufs in eine Handelsunternehmung:

1. "Mit dem mittelständischen Handelsbetrieb ist eine Organisationsform gegeben, bei welcher der E i g e n t ü m e r

---

1) Zur Unterscheidung zwischen Entscheidinhalten und -prozessen vgl. Kühn, R., Unternehmungspolitik und Planung, Vorlesungsskriptum, Bern 1971, S. 43f

alle wesentlichen Entscheidungen selbst fällt. Aufgrund der Zentrierung aller dispositiven Aufgaben in seiner Person ist die unmittelbare, wenn auch selten explizit durchgeführte Abstimmung der Sortimentsentscheidungen auf alle übrigen Organisationsbereiche gegeben.

. Bei grösseren Betriebsformen des Handels führt die stärker arbeitsteilige Unternehmungsstruktur zu einer organisatorischen S p e z i a l i s i e r u n g n a c h W a r e n k r e i s e n, wodurch innerhalb gewisser Sortimentsbereiche Einkaufs- und Verkaufsführung zu Dispositionseinheiten zusammengefasst werden. ...

. Bei Grossbetriebsformen, regionalen Filialunternehmen oder Einkaufszusammenschlüssen wird häufig eine organisatorische Ausgliederung und Z e n t r a l i s i e r u n g d e s E i n k a u f s realisiert. Bei dieser Form haben die Entscheidungsträger die grösste Autonomie gegenüber anderen Tätigkeitsbereichen der Unternehmung.

. Schliesslich werden bei überregionalen Konzentrations- und Kooperationsformen seit einigen Jahren E i n k a u f s k o m i t e e s gebildet, in denen eine kooperative Disposition über die Vergabe der Regalplätze erfolgt. Bei diesem Vorgehen wird die Verantwortung an Teams von Fachleuten aus den verschiedenen Unternehmungsbereichen delegiert, da die zentralisierten Einkaufsentscheidungen von weitreichender Bedeutung für die Leistung der externen Verkaufsaussenstellen und des Gesamtunternehmens bzw. der Handelsgruppe sind." 2)

iese vier Grundformen organisatorischer Einordnung des Einaufs in eine Handelsunternehmung unterscheiden sich vorwieend im organisatorischen Ausgliederungs- und aufgabenorien-

---

) Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 176f

tierten Spezialisierungsgrad sowie in der personellen Zusammensetzung der Einkaufsabteilung. Der Bereich des Einkaufs wird gemäss der Reihenfolge der vier Grundformen zunehmend institutionalisiert und der Entscheidprozess wahrscheinlich zunehmend formalisiert und "versachlicht".

Parallel zu einer Formalisierung und Rationalisierung eines Einkaufsentscheides verlieren "Persönlichkeitsmerkmale" des bzw. der Entscheidenden für die Prägung eines "Entscheidungsstils" an Bedeutung 3); ein Sachverhalt, der seinerseits Rückwirkungen auf die Einstellungen der Entscheidenden zum Entscheidakt und auf deren Bedürfnisse und Motivationen haben kann. Dafür werden die sekundären Faktoren "Situation" - in unserem Fall die Entscheidsituation des bzw. der Einkaufsentscheidenden - und "Handlung" - z.B. Kollektiv- versus Einzelentscheid - für die Gestalt des Entscheidungsstils umso bedeutsamer. Nach Hughes wird bspw. das Verhalten von Entscheidenden bei Kollektiventscheiden (cooperatively oriented decision) durch die soziale Komponente des Fishbein Modells ($NB_s \times Mc_s$) stärker beeinflusst als durch die persönliche Komponente 4).

Schliesslich können u.U. Führungsanweisungen und unternehmungspolitische Grundsätze 5) ein bestimmtes Entscheidverfahren vorschreiben.

---

3) Vgl. Wilson, D.T., Industrial Buyers' Decision-Making Styles, in: JMR, Vol. VIII, Nov. 1971, S. 433f

4) Vgl. Hughes, Attitude, S. 58

5) Zum Begriff des unternehmungspolitischen Grundsatzes vgl. Müller, W., Grundsätze einer Lehre von der Unternehmungspolitik, in: Die Unternehmung, Nr. 1, 1967, S. 4ff

Für die Strukturierung der Kaufentscheidinhalte spielen andere Determinanten eine wichtige Rolle. So ist es denkbar, dass eine Handelsunternehmung unternehmungspolitische Grundsätze für die Sortimentspolitik, die Lieferantenwahl, die Bestellmengen und -zeitpunkte besitzt. Solche Grundsätze können sich in unternehmungsindividuellen Handelsusanzen verfestigen, die gleich wie branchenbezogene Handelsbräuche eine "Habitualisierung" des Geschäftsverkehrs 6) bewirken.

Einkaufspolitische Zielsetzungen können dem bzw. den Einkaufsentscheidenden als Daten vorgegeben sein.

Weitere wichtige Determinanten der Entscheidinhalte dürften die Informationen über den Beschaffungs- und Absatzmarkt der Handelsunternehmung und die Qualität des innerbetrieblichen Informationsaustausches sein.

231.2 Die Determinanten des Absatzverhaltens

Es lassen sich hier wiederum zwei Arten von Determinanten unterscheiden:

- Determinanten, die den Absatzentscheidprozess beeinflussen, und
- Determinanten, die die Absatzentscheidinhalte bestimmen.

In Anlehnung an die Ausführungen über die Determinanten des Einkaufsentscheidprozesses lassen sich stichwortartig die Absatzorganisation, Persönlichkeitsmerkmale der Entscheidenden, die Absatzentscheidsituation, die Art des Entscheides, Führungsanweisungen und unternehmungspolitische Grundsätze als Determinanten des Absatzentscheidprozesses aufführen.

---

6) Vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 53 und 197ff

Die Absatzentscheidinhalte werden durch Determinanten wie unternehmungspolitische Grundsätze über die Sortiments-, Preis-, Kundenfinanzierungs- oder Kommunikationspolitik, Informationen über den Beschaffungs- und Absatzmarkt, absatzpolitische Zielsetzungen und die Qualität des innerbetrieblichen Informationsaustausches bestimmt. Auf eine weitergehende Beschreibung solcher Determinanten können wir verzichten, da das im vorangehenden Abschnitt Gesagte hier sinngemäss gilt.

231.3 Der Prozess der Einkaufsentscheidung

Der Einkaufsentscheidprozess dürfte in jeder Handelsunternehmung wegen der unterschiedlichen Gestalt seiner Determinanten anders strukturiert sein. Deshalb liegt es nahe, zur Darstellung des Entscheidprozesses bei der allgemeinen Entscheidtheorie anzuknüpfen. Müller unterscheidet bspw. sechs Phasen eines rationalen Entscheides:

1. Formulierung von Zielen
2. Entdecken der Entscheidnotwendigkeit
3. Analyse des Entscheidproblems
4. Suche nach Alternativen
5. Bewertung der Alternativen
6. Wahl der optimalen Alternative 1).

Die sechs Phasen verkörpern eine logische Folge von Entscheidschritten, die in einem konkreten Entscheidfall u.U. mehrmals angesprochen werden müssen, bevor ein Entscheid gefällt werden kann.

---

1) Vgl. Müller, W., Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern 1972, S. 15ff

Wir unterstellen nun, dass die Ziele für die Einkaufsabteilung formuliert sind.

In einer Handelsunternehmung entstehen Entscheidnotwendigkeiten im Einkaufsbereich aus verschiedenen Gründen:

1. Eine Differenz zwischen den Soll- und Ist-Mengen bei den Lagerbeständen zeigt eine Bedarfssituation an.
2. Alte Lieferanten vermögen den Anforderungen, die die Handelsunternehmung an sie stellt, nicht mehr zu genügen.
3. Die Bedürfnisse der pot. Letztabnehmer können sich wandeln, so dass das Handelssortiment erweitert, gestrafft oder umgewandelt werden muss.
4. Die Hersteller bieten neue Produkte an oder eliminieren alte aus ihrem Verkaufssortiment.
5. Neue Lieferanten treten auf dem Beschaffungsmarkt auf.

Der erste Entscheidgrund führt i.d.R. zu Wiederholungsaufträgen, die Routineentscheiden entsprechen. Die Produkte und Lieferanten sind dem bzw. den Einkaufsentscheidenden so vertraut, dass das Entscheidrisiko praktisch Null wird und die Entscheidphasen 3 - 6 nur noch formalen Charakter tragen. Es handelt sich hier nur noch um einen Entscheid über die Höhe oder zu bestellenden Menge und den Zeitpunkt der Bestellung.

Problematisch wird dieser Entscheidfall, wenn die Entscheidnotwendigkeit nicht nur auf einen Wiederholungsauftrag sondern auch auf eine Ersetzung des Lieferanten hinweist (2. Entscheidgrund). In einem solchen Falle müssen im Rahmen einer Problemanalyse die Ursachen ermittelt werden, die eine Ersetzung des bisherigen Lieferanten durch einen neuen als angezeigt erscheinen lassen. Durch ihre Ermittlung lässt sich dann das Problem benennen. Diese Problembenennung ihrerseits bestimmt jenen Alternativenraum, der alle Lieferanten enthält, die zur Behebung des Problems in Frage kommen.

In der Phase der Alternativensuche geht es um das Auffinden der einzelnen Lieferanten, denen u.U. der Wiederholungsauftrag anvertraut werden soll.

In den zwei letzten Phasen werden die einzelnen Lieferanten bzw. ihre Angebote im Hinblick auf ihre Zielbeiträge beurteilt. Das Ergebnis dieser Beurteilung schlägt sich im Entscheid zugunsten des vom Entscheidenden als optimal bewerteten Lieferanten nieder.

Die drei letzten Entscheidgründe indizieren einen komplexeren Entscheidfall, weil es um das Problem der Erweiterung, Straffung oder Umwandlung des Handelssortimentes und um das Problem der Berücksichtigung neuer, der Handelsunternehmung u.U. unbekannter Hersteller geht. Die Komplexität schlägt sich in den Anforderungen an die Nachrichtenbeschaffung für die Bildung der Entscheidfähigkeit, in der Gestalt des Entscheidprozesses und in der Zahl der in den Entscheidprozess eingeschalteten Instanzen nieder.

231.4 Der Prozess der Absatzentscheidung

Zur Darstellung des Absatzentscheidprozesses können wir die auf S. 60 aufgeführten Entscheidphasen ohne weiteres übernehmen, da sie eine logische Folge verkörpern und unabhängig von einem bestimmten Entscheidfall gültig sind. Ferner unterstellen wir, dass die Ziele für die Absatzabteilung formuliert seien.

Verschiedene Gründe können auf eine Absatzentscheidnotwendigkeit hinweisen:

1. Eine Aenderung im Verhalten der Einkaufsabteilung kann einen Absatzentscheid notwendig werden lassen.
2. Das Kaufverhalten der pot. Abnehmer kann sich ändern.

3. Die Konkurrenten können ihre Absatzinstrumenteneinsätze ändern.
4. Differenzen zwischen Soll- und Ist-Umsätzen bei einzelnen Produkten oder Produktgruppen erfordern einen Absatzentscheid.
5. Neue Formen der Distribution können auftauchen etc..

Die fünf Entscheidgründe lösen Entscheidprozesse aus, deren Komplexität sich erst im Verlaufe einer Analyse des indizierten Problems zeigt. Relativ einfach strukturierte Entscheidfälle liegen im Absatzbereich nur dann vor, wenn der Entscheidende von der Indikation eines bestimmten Problems direkt auf die zur Lösung des Problems geeignete Alternativenklasse schliessen kann. In einem solchen Fall wird die Phase der Problemanalyse überflüssig, da der Entscheidende bereits über ein Modell zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen indiziertem Problem und seinen Ursachen verfügt und die Klasse der Alternativen schon benannt ist. Entscheidfälle, die dieses Merkmal nicht besitzen und eine Problembenennung erfordern, können wir als unstrukturiert bezeichnen.

Die Komplexität eines Absatzentscheides lässt sich an den gleichen Eigenschaften erkennen wie diejenige eines Einkaufsentscheides.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass ein Hersteller zur Beeinflussung des Einkaufs- und Absatzverhaltens einer Handelsunternehmung folgende Informationen besitzen sollte:

- Informationen über die Art und den Prozess des Einkaufs- und Absatzentscheides sowie
- Informationen über die Determinanten
  - der Einkaufs- und Absatzentscheidinhalte und
  - des Einkaufs- und Absatzentscheidprozesses.

23.2 Die Wahl eines Bezugssystems zur Beschreibung der Funktionen

Die Beschreibung des Kaufverhaltens einer Handelsunternehmung hat gezeigt, dass der Einkaufsentscheid i.d.R. mehrere Phasen durchläuft. Für die Handelsunternehmung bildet der Entscheid selbst im Rahmen der Einkaufsaktivitäten eine Zäsur, so dass es naheliegend ist, diesen als zeitlichen Bezugspunkt zur Beschreibung der Funktionen zu wählen. Danach lassen sich drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung unterscheiden:

1. Die Vorkaufsverhaltensphase,
2. die Einkaufsverhaltensphase und
3. die Absatzverhaltensphase.

Unter der Vorkaufsverhaltensphase wollen wir die Zeitdauer bis zum Einkaufsentscheid verstehen.
Die Einkaufsverhaltensphase soll die Zeitdauer vom Einkaufsentscheid bis zum Abschluss des Einkaufes umfassen.
Die Absatzverhaltensphase soll der Zeitdauer nach Abschluss des Einkaufes entsprechen.

Die Zeitdauer der Vorkaufs- und Einkaufsverhaltensphase ist im wesentlichen von der Art und Komplexität des Einkaufsentscheides und diejenige der Absatzverhaltensphase von der Nachfrage nach den Leistungen des Herstellers abhängig.

Die von den Repräsentanten einer Handelsunternehmung in den drei Verhaltensphasen zu vollziehenden Aktivitäten können vom Hersteller am Sitz der Handelsunternehmung, am Sitz des Herstellers, an Ausstellungen, Börsen etc. beeinflusst werden; m.a.W.: die verschiedenen Aktivitäten sind mit wenigen Ausnahmen unabhängig von einer bestimmten Oertlichkeit beeinflussbar. Ausnahmen bilden etwa die am Verkaufsort einer Handelsunternehmung zu realisierenden Absatzaktivitäten oder die in

einem Lager zu erfüllenden Arbeitsgänge. Wir wollen deshalb als Bezugssystem zur Beschreibung der Funktionen von Stimuli die drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung wählen und auf die Auszeichnung eines besonderen örtlichen Bezugspunktes wiederum wie im Kapitel 22.2 verzichten.

23.3 Die Beschreibung der Funktionen von Stimuli nach den drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung

233.1 Die Funktionen von Stimuli in der Vorkaufsverhaltensphase

Wir nehmen an, der Hersteller beeinflusse die Aktivitäten der Repräsentanten einer Handelsunternehmung in der Vorkaufsverhaltensphase mit Nachrichten- und Leistungstransaktionen.

Nachrichtentransaktionen können die

1. Bildung von Einstellungen bei den Repräsentanten der Handelsunternehmung gegenüber dem Hersteller und/oder seinen Leistungen,
2. Einschätzung der persönlichen Situation der Repräsentanten und/oder
3. Beurteilung der aktuellen Vorkaufssituation, der vorbedachten Kauf- und/oder Absatzsituation der Handelsunternehmung beeinflussen.

Zu 1.: Die Bildung von Einstellungen bei den Repräsentanten der Handelsunternehmung gegenüber dem Hersteller und/oder seinen Leistungen ist für den Hersteller insofern bedeutungsvoll, als Einstellungen die Richtung der Informationssuche in Bezug auf die Lieferanten und/oder Produkte eingrenzen und dadurch das Spektrum der Versorgungsmöglichkeiten bereits in den ersten Einkaufsentscheidphasen einengen.

Zu 2.: Nachrichten, die zur Einschätzung der persönlichen

Situation der Einkaufsentscheidenden verwendet werden können, sind i.d.R. darauf ausgerichtet, dem Selbstverständnis eines Angehörigen einer Handelsunternehmung Rechnung zu tragen. So beziehen sich diese etwa auf technisch-orientierte Warenkenntnisse und/oder kaufmännisch-ökonomisches Wissen 1). Dadurch kann der Hersteller Bedürfnisse, Motivationen und/oder Erwartungen bei den betreffenden Personen wecken und u.U. das Spektrum der Versorgungsmöglichkeiten zusätzlich zu seinen Gunsten eingrenzen.

Zu 3.: Die Beurteilung der aktuellen Vorkaufssituation und der vorbedachten Einkaufs- und/oder Absatzsituation einer Handelsunternehmung kann durch Hinweise auf die Verdienstmöglichkeiten, Preisgestaltung, die Absatzträchtigkeit der Produkte des Herstellers, die rationelle Abwicklung des Einkaufs und der Lagerung, die voraussichtliche Finanzierungserleichterung und Absatzunterstützung durch den Hersteller etc. positiv oder negativ beeinflusst werden. Solche Nachrichten erlauben, die Möglichkeiten der Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Händler, der Delegation von Lager- und Absatzaufgaben vom Hersteller auf den Händler, der Kooperation und der routinemässigen Abwicklung der Transaktionen zwischen Hersteller und Händler abzuschätzen. Sie können den Händler zur Ueberprüfung seiner Einkaufs- und Absatzpolitik veranlassen. Ferner lassen sie sich bei fortgeschrittenem Einkaufsentscheidprozess in der Phase der Problemanalyse, Alternativensuche und Konsequenzenermittlung verwerten.

Der Hersteller kann die Nachrichtentransaktionen in der Vorkaufsverhaltensphase einer Handelsunternehmung wiederum persönlich oder unpersönlich gestalten. Persönliche Nachrichten-

---

1) Vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S.177f

transaktionen scheinen im Vergleich zu unpersönlichen umso wichtiger zu werden, je weiter der Einkaufsentscheid fortgeschritten ist und je grösser die Unsicherheit nach der Einkaufshandlung ist. Der Vorteil persönlicher Beziehungen liegt darin, dass die Verkaufsargumente durch Rückkoppelungen laufend an das Entscheidverhalten des Einkäufers angepasst werden können 2). Ferner ist es dem Repräsentanten des Herstellers möglich, in seiner Argumentation auf persönliche Bedürfnisse, Motive und Erwartungen des Repräsentanten der Handelsunternehmung Rücksicht zu nehmen. So ist es denkbar, dass Bedürfnisse nach Anerkennung, Bestätigung, Sicherheit etc. durch eine entsprechende Wahl der Verkaufsargumente oder entsprechend gestaltete Einkaufssituation und -atmosphäre angesprochen werden. Unpersönliche Nachrichtentransaktionen eignen sich laut Martilla am ehesten zur Beeinflussung der frühen Einkaufsentscheidstadien, indem sie die Markttransparenz des Einkäufers verbessern 3). Es gilt jedoch zu bedenken, dass sich der Einkäufer der werblichen Kommunikation leichter entziehen kann als einem persönlichen Verkaufsgespräch 4).

Der Hersteller kann Nachrichtentransaktionen zu einem einzigen Repräsentanten einer Handelsunternehmung oder zu mehreren gleichzeitig aufnehmen. Im einen Fall spricht man von seriellen und im andern von simultanen Nachrichtentransaktionen 5). Die Untersuchung von Martilla 6) zeigt, dass die Neigung der Ein-

---

2) Vgl. Martilla, J.A., Word-of-Mouth Communication in the Industrial Adoption Process, in: JMR, Vol. VIII, May 1971, S. 177

3) Vgl. Martilla, Word-of-Mouth, S. 177

4) Vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 190

5) Vgl. Guetzkow, H., Communications in Organizations, in: March, J.G., (ed.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 537

6) Vgl. Martilla, Word-of-Mouth, S. 175

kaufsverantwortlichen, die Meinung anderer Unternehmungsangehöriger über einen bevorstehenden Einkaufsentscheid zu erfahren, von Entscheidstadium zu Entscheidstadium zunimmt. Demzufolge kann es für einen Hersteller sinnvoll sein, in der Vorkaufsverhaltensphase einer Handelsunternehmung simultane Nachrichtentransaktionen einzusetzen.

Die Funktion der in der Vorkaufsverhaltensphase stattfindenden Leistungstransaktionen (wie z.B. der Uebergabe von Geschenken, Mustern, etc.) liegt in der Veränderung der persönlichen Situation der Repräsentanten der Handelsunternehmung und/oder derjenigen der Handelsunternehmung selbst. Eine Veränderung der persönlichen Situation der Repräsentanten kann wiederum die Einstellungen der Leistungsempfänger gegenüber dem Hersteller und/oder seinen Leistungen, persönlichen Bedürfnisse und Motive oder das Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Hersteller positiv oder negativ beeinflussen. Die Veränderung der Situation der Handelsunternehmung durch Leistungstransaktionen bewirkt ferner eine Verbesserung des Wissensstandes der Einkaufsentscheidenden, indem die mit der Einkaufsentscheidsituation verbundenen Unsicherheiten durch die Vorführung oder probeweise Uebergabe von Produkten des Herstellers abgebaut werden. Ausserdem wird die Bestimmung der im Zusammenhang mit den Leistungen des Herstellers stehenden möglichen Verhaltensweisen der Handelsunternehmung durch die Sammlung eigener "Produkterfahrung" erleichtert. Der Einkaufsentscheid muss nicht mehr ausschliesslich auf Nachrichten Dritter abgestützt werden.

Vermögen die Nachrichten- und Leistungstransaktionen des Herstellers den Einkaufsentscheid positiv zu beeinflussen, so stellt sich jetzt die Frage nach den Funktionen, die Stimuli in der Einkaufsverhaltensphase einer Handelsunternehmung erfüllen.

233.2 Die Funktionen von Stimuli in der Einkaufsverhaltensphase

Die vom Hersteller in der Einkaufsverhaltensphase gestalteten Nachrichtentransaktionen dienen i.d.R. der verbindlichen Fixierung von Leistungen und Gegenleistungen. Konkret gesprochen geht es um die Fixierung der Qualität und Quantität der Lieferung, der Liefertermine, der Verkaufsunterstützung, der Abgeltung der Kosten für die vom Händler akzeptierte Aufgabendelegation durch den Hersteller sowie um die Festlegung der Zahlungs-, Liefer- und Rücktrittsbedingungen. Die vertraglichen Bindungen, die durch solche Nachrichten geschaffen werden, wirken sich im besonderen auf die Einkaufs- und Absatzsituation einer Handelsunternehmung aus, indem sie für die Arbeitsteilung zwischen Hersteller und Händler im Bereiche der Lagerhaltung und des Verkaufs bestimmend sind und ferner die Liquiditätslage des Händlers beeinflussen. Sie können aber auch Anreize zur Förderung der Kooperationsbereitschaft des Händlers oder zur Stärkung des Verpflichtungsgefühls bei den Einkaufsentscheidenden mit der Wirkung einer weiteren Eingrenzung des Raumes der in Betracht zu ziehenden Versorgungsmöglichkeiten schaffen. Ferner bilden sie die Voraussetzung für die routinemässige Abwicklung späterer Leistungstransaktionen.

Die in der Einkaufsverhaltensphase stattfindenden Leistungstransaktionen sind vielfach auch von Nachrichten begleitet, die Hinweise über die Handhabung der Ware beim Transport, bei der Lagerung, Pflege, Wartung etc. einschliessen.

Die Uebertragung der Leistungen des Herstellers auf die Handelsunternehmung dient primär der Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen des Herstellers gegenüber dem Händler. Wird die Nachfrage durch die Leistungstransaktion befriedigt, so delegiert der Hersteller zugleich auch schon Lagerhaltungs- und Absatzaufgaben. Die Handelsunternehmung muss für die

Lagerung und den Weiterverkauf der Produkte des Herstellers an die pot. Letztabnehmer u.U. selbst besorgt sein. Das Problem der Delegation von Absatzaufgaben vom Hersteller auf den Handel wurde in der Absatzliteratur sehr intensiv bearbeitet und fand seinen Niederschlag in der Lehre von den Handelsfunktionen 1).

Schliesslich ist es denkbar, dass der Hersteller einer Handelsunternehmung irgendwelche Darlehen oder Kredite gewährt oder ein Entgelt für die Miete einzelner Verkaufsregale, -stellen oder -abteilungen 2) bezahlt. Dadurch beeinflusst er die Liquiditätslage des Händlers und sichert sich u.U. mit Auflagen, die mit solchen Zahlungen verknüpft sein können, wesentliche Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Einkaufs- und Absatzverhalten einer Handelsunternehmung.

Die vom Händler im Anschluss an die Leistungstransaktionen abzuwickelnden Zahlungstransaktionen kann der Hersteller durch Nachrichtentransaktionen willentlich beeinflussen aber nicht gestalten.

Es stellt sich jetzt noch die Frage nach den Funktionen, die Stimuli in der Absatzverhaltensphase erfüllen.

---

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen, Band II "Der Absatz", 4. Aufl., S. 141ff. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 197ff

2) Vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 207. Diese verschiedenen Mietarten sind unter den Stichworten "rack-jobbing", "leased departments" und "shop in the shop" bekannt.

233.3 Die Funktionen von Stimuli in der Absatzverhaltensphase

Akzeptiert ein Händler die Aufgabendelegation, indem er Produkte beim Hersteller bezieht, so heisst das noch nicht, dass er mit dem Hersteller zu kooperieren bereit ist. In einem solchen Falle ist es bspw. möglich, dass die gleichen Absatzaufgaben vom Hersteller und Händler gleichzeitig wahrgenommen werden; es liegt m.a.W. ein "Parallelverhalten" von Hersteller und Händler gegenüber den pot. Letztabnehmern vor. Beide konkurrenzieren sich bei der Bearbeitung der pot. Letztabnehmer. Zwischen Hersteller und Händler hat wohl eine Aufgabendelegation aber keine Arbeitsteilung stattgefunden. Andererseits ist es durchaus möglich, dass ein Hersteller mit dem Händler Transaktionen pflegt und es ihm überlässt, Absatzbeziehungen zu den pot. Letztabnehmern zu schaffen. In diesem Fall liegt eine Aufgabendelegation, gekoppelt mit einer extremen Arbeitsteilung, vor. Eine Kooperation zwischen einem Hersteller und einem Händler besteht demzufolge erst, wenn sich der Hersteller und Händler über den Einsatz ihrer Absatzinstrumente zur Beeinflussung der Erlebnisse der pot. Letztabnehmer absprechen. Solche Absprachen erlauben dem Hersteller allfällige Doppelspurigkeiten im Bereiche des Absatzes zu vermeiden. Die Kooperation, die die Einflussnahme auf den Absatzinstrumenteneinsatz einer Handelsunternehmung sicherstellt, ist weitgehend ein Ergebnis von Nachrichtentransaktionen, die der Hersteller in den drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung einsetzt 1).

In der Absatzverhaltensphase des Händlers kann der Hersteller die Absatzbeziehungen zwischen den Repräsentanten der Handelsunternehmung und den pot. Letztabnehmern durch Nachrichten-

---

1) Vgl. S. 66 und 69

transaktionen beeinflussen. Sind Nachrichten an den Verkäufer einer Handelsunternehmung gerichtet, so handelt es sich im wesentlichen um die Bereitstellung von Verkaufsargumenten. "Unter sonst gleichen Bedingungen wird ein Händler dasjenige Produkt im Verkaufsgespräch besonders fördern, zu dem er b e s s e r e A r g u m e n t e k e n n t und Einwürfe kritischer Kunden leichter beantworten kann; die grösseren Kenntnisse über ein bestimmtes Produkt und über seine Vorzüge gegenüber Konkurrenzangeboten sichert einem Regalplatz-Nachfrager also die Verkaufsunterstützung." 2) Die Beeinflussung des Verkaufspersonals zu einem Parallelverhalten in der Argumentation gegenüber den pot. Letztabnehmern ist für den Hersteller aber umso schwieriger, je untergeordneter die Bedeutung seiner Produkte innerhalb eines Handelssortimentes ist. Die Abstimmung der den Verkäufern bereitgestellten Verkaufsargumente auf die zwischen Hersteller und pot. Letztabnehmern bestehenden Nachrichtentransaktionen erleichtert dem Händler das Verkaufsgespräch mit dem pot. Letztabnehmer, da er bei diesem anstelle eines Lernprozesses lediglich einen Erinnerungsprozess auszulösen hat 3). Neben der Beeinflussung des Verkaufsverhaltens der Verkäufer durch die Bereitstellung von Verkaufsargumenten haben die an die Verkäufer gerichteten Nachrichten in der Absatzverhaltensphase der Einstellungsbildung zu dienen und die Bereitschaft zu fördern, die mit der Verkäuferrolle verknüpften Erwartungen zu erfüllen. Ferner erhalten in der Absatzverhaltensphase Einkäufer u.U. Nachrichten zur Absicherung der von ihnen gefällten Einkaufsentscheide bzw. zur Ueberwindung von Unsicherheiten, die nach einem Einkaufsentscheid entstehen können 4).

---

2) Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 179

3) Vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 179f

4) Vgl. Martilla, Word-of-Mouth, S. 175f

Sind Nachrichtentransaktionen in der Absatzverhaltensphase der Handelsunternehmung auf eine Beeinflussung des Verhaltens der pot. Letztabnehmer gerichtet, so dienen sie - wie wir gesehen haben - vor allem der Meinungsbildung bei den pot. Käufern, der Weckung von Bedürfnissen und der Förderung der Bereitschaft, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Finden in der Absatzverhaltensphase Leistungstransaktionen statt, so handelt es sich i.d.R. um Leistungen zur Ausstattung der Verkaufslokalität des Handels und zur Präsentation der Leistungen des Herstellers. Mit solchen Leistungen übt der Hersteller einen Einfluss auf die Verkaufsatmosphäre einer Verkaufslokalität und auf den Kundendienst einer Handelsunternehmung aus. Ferner kann der Hersteller Dienstleistungen wie das Auffüllen der Verkaufsregale bei einem Detaillisten oder Kontrolle seines Lagerbestandes erbringen. Solche Leistungen erlauben dem Hersteller, die Verkaufsanstrengungen des Händlers zu kontrollieren und die Transaktionen zwischen Hersteller und Händler zur Routine werden zu lassen. Voraussetzung einer routinemässigen Abwicklung der zwischen Hersteller und Handel bestehenden Transaktionen sind jedoch nebst solchen Dienstleistungen Regeln bzw. Usanzen, die von den Absatzpartnern anerkannt sind, und gegenseitiges Vertrauen, das durch befriedigende wechselseitige Beziehungen entsteht 5). Die letzte Funktion der vom Hersteller gestalteten Transaktionen liegt somit in der Erzielung gewohnheitsmässigen Verhaltens eines Händlers, da dadurch die Distributionskosten des Herstellers auf ein Minimum reduziert werden können.

---

5) Vgl. Alderson, W., Factors Governing the Development of Marketing Channels, in: Mallen, B.E., (ed.), The Marketing Channel, New York 1967, S. 39f

3. DIE INSTRUMENTE DES HERSTELLERS ZUR GESTALTUNG VON TRANSAKTIONEN BZW. STIMULI

3.1 Der Instrumentenkatalog

Jede Beziehungsaufnahme bedarf einer Basis oder Infrastruktur. Diese umfasst die Elemente der Absatzorganisation, ihre gegenseitigen Beziehungen und die standortgebundenen Räumlichkeiten, die zur Abwicklung von Absatzaufgaben notwendig sind. Wir setzen eine solche Infrastruktur als Fundament, auf dem Absatzbeziehungen zwischen Hersteller und pot. oder eff. Abnehmern durch entsprechende Absatzinstrumenteneinsätze aufgebaut werden können, voraus. Der Ausdruck "Fundament" deutet an, dass die Kapazität der Absatzorganisation den Alternativenraum für die Absatzinstrumenteneinsätze zum Teil determiniert.

In Anbetracht der in der Absatzliteratur zahlreich angebotenen und verschiedenartig zusammengesetzten Absatzinstrumentenkataloge 1) müssen wir den Begriff "Absatzinstrument" definieren, bevor wir uns für einen Instrumentenkatalog entscheiden. Zur Herleitung dieses Begriffes stützen wir uns auf die in der Entscheidtheorie gebräuchlichen Begriffe "Entscheidvariable" und "Alternative":

Als Entscheidvariable bzw. Instrument wollen wir Faktoren bezeichnen, die der Hersteller beherrscht und deren Wert er deshalb in einem bestimmten Rahmen nach seinem Belieben festsetzen kann. Die verschiedenen Möglichkeiten der Variation einer einzelnen oder einer Mehrzahl von Entscheidungsvariablen wollen wir Alternativen nennen 2).

---

1) Vgl. Kotler, Ph., Marketing Decision Making; A Model Building Approach, New York 1971, S. 53ff

2) Vgl. Müller, Absatzlehre, S. 12

Unter den Absatzinstrumenten verstehen wir jene Entscheidvariablen, aus denen alle konkreten Alternativen bestehen, die einem Hersteller zur optimalen Gestaltung der zur Beeinflussung des Verhaltens der pot. oder eff. Abnehmer notwendigen Transaktionen bzw. Stimuli offenstehen.

In Anlehnung an den Instrumentenkatalog, der vom Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Bern verwendet wird, unterscheiden wir folgende acht Absatzinstrumente:

1. Die Produktgestalt
2. Die Sortimentsgestalt
3. Der Preis
4. Die Kundenfinanzierung
5. Der Kundendienst und die Zugaben
6. Die Sales Promotion
7. Die Physical Distribution
8. Die Werbung

Einzelne Entscheidvariablen wie die Produktgestalt, Sortimentsgestalt, der Preis etc., die zur Gestaltung der zwischen Hersteller und pot. Letztabnehmern bestehenden Transaktionen eingesetzt werden, brauchen in ihrer Ausgestaltung keineswegs mit den Alternativen, die zur Gestaltung der zwischen Hersteller und Handel bestehenden Transaktionen gewählt werden, übereinzustimmen. So kann bspw. die Verpackung der Produkte für den Handel aus Gründen einer rationellen Abwicklung der Leistungstransaktionen besonders gestaltet sein. Dagegen sind das Sortiment, die stoffliche und funktionale Gestalt sowie die Marke eines Produktes oftmals für alle Abnehmer gleich gestaltet, obwohl ein undifferenzierter Einsatz dieser Instrumente nicht unbedingt die Bedürfnisse aller Abnehmerkategorien gleich gut zu befriedigen braucht. "Fast ausnahmslos werden Probleme der konsumorientierten Bedarfsanpassung und -lenkung durch Produkte und deren Zusammenfügung zu Warenkreisen behandelt, ohne zu berücksichtigen, dass deren G e s t a l t u n g s w e i s e z u n ä c h s t v o m H a n d e l b e u r t e i l t wird und dass der Weg des Produktes zum Konsumenten aufgrund der 'gatekeeper'-Position des Handels versperrt sein kann, wenn

dieser seine eigenen berufsspezifischen Anforderungen an den Artikel oder das Sortiment nicht ausreichend erfüllt sieht." 3)

In der Absatzliteratur werden Massnahmen wie Franchising, Merchandising oder After Sales Service häufig als besondere Absatzinstrumente zur Gestaltung der Transaktionen zwischen Hersteller und Handel behandelt. Wir vereinbaren hier, dass Massnahmen zur Ausstattung von Verkaufslokalitäten des Herstellers, von Messen und Ausstellungen der sachlichen Sales Promotion und rechtliche Vereinbarungen wie Franchising-Verträge 4) oder Ausschliesslichkeitsverträge der persönlichen Sales Promotion zugeordnet werden sollen, da es sich hier um Massnahmen zur Gestaltung der Kaufsituation und der persönlichen Kontakte zwischen Repräsentanten des Herstellers und solchen des Händlers handelt. Der Inhalt von Franchising- oder Ausschliesslichkeitsverträgen, also die Rechte und Pflichten bzw. Leistungen und Gegenleistungen der Vertragspartner, lässt sich als eine Vereinbarung über einen spezifischen Einsatz einzelner Absatzinstrumente eines Herstellers und einer Handelsunternehmung interpretieren. So kann sich bspw. ein Hersteller verpflichten, einen Händler mittels Werbung zu unterstützen und keinen seiner Konkurrenten in einem bestimmten Gebiet mit Waren zu beliefern. Merchandising Massnahmen wie das Auffüllen der Verkaufsregale bei einem Detaillisten oder die Kontrolle seines Lagerbestandes können ohne weiteres dem Instrument "Kundendienst und Zugaben" zugeordnet werden, da es sich hier um Ergänzungsleistungen handelt, die

---

3) Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 159

4) Zur Definition des Franchising vgl. Knigge, J., Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin 1972, S. 36

der Hersteller in der Einkaufs- und Absatzverhaltensphase einer Handelsunternehmung erbringt.

Im folgenden Abschnitt wollen wir auf die Frage nach den Möglichkeiten der Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes eines Herstellers eingehen.

3.2 Die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes eines Herstellers

Es stellt sich hier die Frage, nach welchen Gesichtspunkten die Differenzierungsmöglichkeiten für die einzelnen Absatzinstrumente beschrieben werden sollen. Denkbar wäre bspw. eine Aufzählung aller Massnahmen, die unter ein bestimmtes Absatzinstrument subsumiert werden können, oder eine Beschreibung der Verwendungsmöglichkeiten eines einzelnen Absatzinstrumentes zur Gestaltung von Transaktionen. Keine der beiden Varianten würde aber die Unterscheidung zwischen den drei Erlebnisphasen der Letztabnehmer bzw. Verhaltensphasen des Handels, die das Bezugssystem zur Beschreibung der Funktionen von Transaktionen bildeten, berücksichtigen. Da die Erfüllung der verschiedenen Funktionen von der Gestalt der in den verschiedenen Erlebnis- bzw. Verhaltensphasen bestehenden Transaktionen, die ihrerseits durch den Einsatz einzelner Absatzinstrumente bestimmt wird, abhängig ist, drängt sich als wichtigster Gesichtspunkt zur Beschreibung der Differenzierungsmöglichkeiten des Absatzinstrumenteneinsatzes die Gliederung in Erlebnis- und Verhaltensphasen auf. Wir wollen deshalb die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes nach dem zur Beschreibung der Funktionen von Transaktionen verwendeten Bezugssystem darstellen.

32.1 Die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes nach den drei Erlebnisphasen der Letztabnehmer

Der Hersteller vermag mit seinen Absatzinstrumenten den Gegenstand einer Transaktion - z.B. eine Nachricht - und die Art und Weise der Durchführung einer Transaktion - bspw. die Art der Uebertragung einer Nachricht - zu gestalten, wobei der Gegenstand einer Transaktion den Raum der für die Abwicklung der betreffenden Transaktion zulässigen Gestaltungsmöglichkeiten einschränken kann. Es stellt sich jetzt die Frage, welche Absatzinstrumente in den verschiedenen Erlebnisphasen der Letztabnehmer zur Gestaltung des Gegenstandes und/oder der Art und Weise der Abwicklung einer bestimmten Transaktion verwendet werden können. Zur Beantwortung dieser Frage gehen wir von einer Matrix aus, die den Zusammenhang zwischen den Absatzinstrumenten und den Absatzbeziehungen zeigt. In den Spalten sind die Erlebnisphasen des Letztabnehmers, in den Zeilen die Absatzinstrumente des Herstellers und in den Feldern die Möglichkeiten der Gestaltung von Transaktionen aufgeführt. (Vgl. S. 79)

Die Matrix ist folgendermassen zu interpretieren:

Ein Absatzinstrument kann in der Vorkaufs-, Kauf- und/oder Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase der Letztabnehmer zur Gestaltung des Gegenstandes (G) und/oder der Art und Weise der Abwicklung (A) einer Nachrichten-, Leistungs- oder Zahlungstransaktion eingesetzt werden.

- Das Produkt eignet sich in allen drei Erlebnisphasen des Letztabnehmers zur Gestaltung des Gegenstandes und der Art und Weise der Durchführung einer Nachrichtentransaktion. Ellinger 1) spricht von Nachrichtenevidenz bzw. -latenz eines Produktes. Die Begriffe umschreiben die Erkennbarkeit bzw. Nicht-Erkennbarkeit von Produktnachrichten. Ein Produkt

Abb. 4: Der Einfluss der einzelnen Absatzinstrumente auf die Absatzbeziehungen

Absatzinstrumente \ Erlebnisphasen des Letztabnehmers	Vorkaufserlebnisphase	Kauferlebnisphase	Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase
1. Produktgestalt	$N_{G,A}$	$N_{G,A}/L_G$	$N_{G,A}$
2. Sortimentsgestalt	N_G	N_G /L_C	N_G
3. Preis	N_G	N_G	N_G
4. Kundenfinanzierung	N_G /$Z_{G,A}$	N_G /$Z_{C,A}$	N_G /$Z_{G,A}$
5. Kundendienst und Zugaben	$N_{G,A}/L_G$	$N_{G,A}/L_G$	$N_{G,A}/L_G$
6. Sales Promotion	$N_{G,A}$	$N_{G,A}$	
7. Werbung	$N_{G,A}$		$N_{G,A}$
8. Physical Distribution	N_G /L_A	N_G /L_A	N_G /L_A

Legende: N = Nachrichtentransaktion
L = Leistungstransaktion
Z = Zahlungstransaktion
G = Gegenstand einer Transaktion
A = Art und Weise der Abwicklung einer Transaktion

kann objektiv vorhandene Eigenschaften besitzen, die aus funktions- oder dispositionsbedingten Gründen als Nachrichten subjektiv nicht wahrnehmbar sein können bzw. nicht wahr-

---

1) Vgl. Ellinger, Th., Die Informationsfunktion eines Produktes, in: Moxter, A., et al., (Hrsg.), Produktionstheorie und Produktionsplanung, Köln und Opladen 1966, S. 265ff

nehmbar sein sollen. So kann ein Hersteller durch eine entsprechende Formgebung Eigenschaften eines Produktes hervorheben oder verdecken und das Verhältnis zwischen subjektiv wahrnehmbaren und objektiv vorhandenen Nachrichten entsprechend "manipulieren". Schliesslich ist das Produkt Gegenstand einer Leistungstransaktion.

- Das Sortiment des Herstellers kann in allen Erlebnisphasen der Letztabnehmer als Instrument zur Gestaltung des Gegenstandes einer Nachrichtentransaktion verwendet werden. Ferner kann es Gegenstand einer Leistungstransaktion in der Kauferlebnisphase sein.
- Mit dem Preis eines Produktes kann der Hersteller den Gegenstand einer Nachrichtentransaktion, die bei einem Kauf die Höhe der vom Käufer zu entrichtenden Zahlung bestimmt, gestalten.
- Die Kundenfinanzierung eignet sich ebenfalls zur Gestaltung des Gegenstandes einer Nachrichtentransaktion, die der Hersteller unter anderem zur willentlichen Beeinflussung der Art und Weise der Abwicklung einer Zahlungstransaktion einsetzt. Gewährt der Hersteller einem Letztabnehmer in einer der drei Erlebnisphasen ein Darlehen, so gestaltet er mit dem Instrument Kundenfinanzierung den Gegenstand und die Art und Weise der Abwicklung einer Zahlungstransaktion.
- Der Kundendienst als immaterielle Leistung kann Gegenstand einer Nachrichten- und Leistungstransaktion bilden. Ferner eignet er sich als Instrument zur Gestaltung der Art und Weise der Abwicklung von Nachrichtentransaktionen. So kann bspw. ein Käufer von einem Repräsentanten des Herstellers schriftlich oder mündlich beraten werden. Die Zugaben können die gleiche Gestaltungsfunktion wie Produkte erfüllen.
- Die Sales Promotion ist ein Instrument, das zur Gestaltung einer persönlichen Nachrichtentransaktion oder einer besonderen Kaufatmosphäre geeignet ist. Es handelt sich um ein Instrument, das in der Vorkaufs- und Kauferlebnisphase der

Letztabnehmer vor allem für die Gestaltung des Gegenstandes und der Durchführung von persönlichen und unpersönlichen Nachrichtentransaktionen in Frage kommt, wobei die unpersönlichen Nachrichtentransaktionen durch die sachliche Sales Promotion, die am Verkaufsort eingesetzt wird, gestaltet werden.

- Die Werbung erfüllt die gleiche Gestaltungsfunktion wie die Sales Promotion. Im Unterschied zur Sales Promotion wird die Werbung jedoch in der Vorkaufs- und Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase und zur Gestaltung des Gegenstandes und der Art und Weise der Abwicklung unpersönlicher Nachrichtentransaktionen, die nicht am Verkaufsort oder an Ausstellungen bestehen, eingesetzt.
- Die Physical Distribution kann Argumente für die Gestaltung des Gegenstandes von Nachrichtentransaktionen (z.B. Hinweise auf einen zuverlässigen Hauslieferdienst) liefern. Sie wird zur Gestaltung der Art und Weise der Abwicklung einer Leistungstransaktion eingesetzt.

Ueblicherweise lässt sich vom Einfluss einer bestimmten Transaktion auf das Verhalten der pot. Letztabnehmer kein zuverlässiger Rückschluss auf denjenigen eines einzelnen Instrumentes ziehen, da zur Gestaltung einer Transaktion vielfach mehrere Instrumente, deren Wirkung durch gegenseitige Abhängigkeiten beeinflusst wird, benötigt werden.

32.2 Die Differenzierung des Absatzinstrumenteneinsatzes nach den drei Verhaltensphasen einer Handelsunternehmung

Als Ansatz zur Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Absatzinstrumente bei der Gestaltung der zwischen Hersteller und Handel bestehenden Absatzbeziehungen bietet sich ein zu Kapitel 32.1 analoges Vorgehen an. Die in Abb. 4 (S. 79) konzipierte Matrix zeigt den Einfluss der einzelnen Absatzinstrumente auf die Transaktionen zwischen Hersteller und Letztabnehmer auf. Es erübrigt sich, an dieser Stelle eine ähnliche Matrix aufzustellen, da sich diese einzig durch den Abnehmer und die spezielle Umschreibung seiner Verhaltensphasen von jener Matrix unterscheiden würde. Wir beschreiben deshalb nur noch die für die Gestaltung von Transaktionen relevanten Möglichkeiten, die sich durch den Einsatz der verschiedenen Absatzinstrumente ergeben.

In der Vorkaufsverhaltensphase können die Instrumente Produkt- und Sortimentsgestalt, der Preis, die Kundenfinanzierung, der Kundendienst und die Zugaben sowie die Physical Distribution Argumente für die Gestaltung von Nachrichtentransaktionen liefern. Ferner eignen sich die Instrumente Sales Promotion und Werbung für die Gestaltung von Nachrichteninhalten und die Durchführung von Nachrichtentransaktionen. Mögliche Leistungstransaktionen werden durch das Instrument Physical Distribution und allfällige Zahlungstransaktionen durch die Kundenfinanzierung gestaltet.

Die Einkaufsverhaltensphase erhält ihr Gepräge durch den Einsatz der Instrumente Produktgestalt, Sortiment, Preis, Kundenfinanzierung, Kundendienst und Zugaben sowie Physical Distribution. Die Sales Promotion und der Kundendienst und die Zugaben dienen der Gestaltung persönlicher und unpersönlicher Nachrichtentransaktionen sowie der Gestaltung von Neben- bzw. Ergänzungsleistungen. Das Produkt, das Sortiment und die

Physical Distribution bestimmen den Gegenstand und die Art und Weise der Uebertragung der Hauptleistungen des Herstellers. Indirekt kann mit diesen Instrumenten ein Einfluss auf die Nachrichten- und Zahlungstransaktionen zwischen Händler und Hersteller ausgeübt werden, indem bspw. die Nicht-Einhaltung von Lieferterminen Reklamationen und Verzögerungen im Zahlungsverkehr auslösen kann. Angaben über Preise und Möglichkeiten der Kundenfinanzierung werden durch die Instrumente Preis und Kundenfinanzierung gestaltet. Die Kundenfinanzierung dient ferner der Gestaltung von Zahlungstransaktionen.

In der Absatzverhaltensphase einer Handelsunternehmung kann der Hersteller mit seinen Produkten, die in der Einkaufsverhaltensphase Gegenstand von Leistungstransaktionen waren, und den Zugaben die persönlichen Nachrichtentransaktionen zwischen Händler und Letztabnehmern willentlich beeinflussen aber nicht gestalten. Bei Selbstbedienung, die im Gegensatz zur Fremdbedienung unpersönliche Nachrichtentransaktionen schafft, eignen sich das Produkt, Sortiment und die Zugaben des Herstellers zur Gestaltung von Nachrichtentransaktionen zwischen Hersteller und Letztabnehmern, indem sie die Funktion eines Mediums ausüben. Mit der Handelswerbung und dem Kundendienst in Form von Beratung und Unterstützung des Verkaufspersonals des Händlers gestaltet er die Abwicklung von Nachrichtentransaktionen zwischen ihm und den Verkäufern.

Die Instrumente Preis, Kundenfinanzierung, Sales Promotion und Physical Distribution spielen in der Absatzverhaltensphase i.d.R. keine Rolle mehr, da sie primär zur Gestaltung der für die Erzielung von Bestellungen wichtigen Nachrichtentransaktionen in der Vorkaufs- und Einkaufsverhaltensphase und der Abwicklung der in den betreffenden Verhaltensphasen stattfindenden Leistungstransaktionen verwendet werden.

4. DER ABSATZKONZEPTENTSCHEID

Die Ausführungen der Einleitung und des deskriptiven Teiles lassen sich im folgenden präskriptiven Teil als Basis zum Entwurf eines Vorgehens zur Bewältigung einer komplexen Absatzentscheidsituation verwenden.

4.1 Die Aufgabenstellung des Herstellers

Die Aufgabenstellung des Herstellers ergibt sich aus seiner Funktion, die er im Regelkreis ausübt 1). Sie ist mit jener eines Einstellreglers vergleichbar; der Hersteller gibt den Elementen der Absatzorganisation ein Absatzkonzept vor. Von seinem Standpunkt aus trägt das Absatzkonzept den Charakter einer Stellgrösse, die das Verhalten der Regelstrecke "Absatzorganisation" beeinflusst; vom Standpunkt der Elemente der Absatzorganisation aus ist es eine Führungsgrösse, die den Verhaltensspielraum der Elemente einschränkt, indem ihnen Freiheitsgrade für die Konzipierung der Absatzinstrumenteneinsätze weggenommen werden.

Das den Elementen der Absatzorganisation vorgegebene Absatzkonzept lässt sich als Ergebnis eines Entscheides interpretieren. Die Aufgabe des Herstellers setzt sich demnach aus folgenden Teilaufgaben zusammen: Formulierung alternativer Absatzkonzepte, Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes und dessen Vorgabe als Führungsgrösse für die Elemente der Absatzorganisation.

Die in den ersten zwei Teilaufgaben implizierte Entscheidproblematik stellt die zentrale Thematik dieses Kapitels dar. Von den Problemen der Realisation eines Absatzkonzeptes und der Kontrolle der Durchführung wird abgesehen.

---

1) Vgl. Abb. 2, S. 20

4.2 Der Terminus "Absatzkonzept"

Der Hersteller schränkt - wie wir gesehen haben - durch die Vorgabe eines Absatzkonzeptes die Variationsmöglichkeiten bzw. Freiheitsgrade für einen bestimmten Absatzinstrumenteneinsatz ein; m.a.W.: ein Absatzkonzept legt den Elementen der Absatzorganisation den für die Gestaltung von Absatzbeziehungen zulässigen Freiheitsraum fest. Wir verstehen demzufolge unter einem Absatzkonzept eine Kombination von Alternativenräumen für die Absatzinstrumente bzw. für die Gestaltung oder willentliche Beeinflussung der Absatzbeziehungen des Herstellers. Die Abgrenzung der Alternativenräume kann sowohl positiv - durch die Bezeichnung der zulässigen Alternativen - als auch negativ - durch die Bezeichnung der unzulässigen Alternativen - erfolgen. Faktisch muss ein Hersteller - bei gegebener Absatzorganisation - immer mindestens die Instrumente Sortiment, Produktgestalt, Preis und, sofern es sich um Sachgüter handelt, die Physical Distribution miteinander kombinieren. Diese Mindestkombination kann er aber jederzeit durch den Einsatz eines oder mehrerer der übrigen Instrumente (Kundenfinanzierung, Kundendienst und Zugaben, Sales Promotion und Werbung) ergänzen.

Unsere Definition wirft drei Fragen auf:

1. Durch welche Elemente unterscheiden sich mehrere Absatzkonzepte von einander?
2. Mit welchen Kriterien lässt sich die Zahl der in einem Absatzkonzept einzusetzenden Instrumente bestimmen?
3. Welche Kriterien eignen sich zur Begrenzung der Alternativenräume der einzelnen Absatzinstrumente?

Die Beantwortung dieser drei Fragen wird sich im Verlaufe der Ausführungen über die Entwicklung und Bewertung von Absatzkonzeptalternativen ergeben.

Der räumliche Geltungsbereich eines Absatzkonzeptes ist von den Alternativenräumen der Nachrichten- und Verkehrsmittel abhängig. Der zeitliche Geltungsbereich ist i.d.R. nicht fixiert. An Stelle einer Fixierung tritt der Vorbehalt, dass das Konzept gültig bleibt, solange mit ihm die Absatzziele erreicht werden.

Der Hersteller gestaltet oder beeinflusst die zwischen ihm und den Letztabnehmern bestehenden Absatzbeziehungen i.d.R. mit Instrumentenalternativen, die sich von jenen, die er zur Gestaltung oder Beeinflussung der zwischen ihm und dem Handel existierenden Transaktionen wählt, unterscheiden. Aus diesem Grunde und in der Hoffnung, die Absatzentscheidsituation des Herstellers sprachlich besser erfassen zu können, werden zusätzlich die Begriffe des konsumenten- und handelsgerichteten Teilkonzeptes bzw. jene des Konzeptes K und H eingeführt:

Unter einem Konzept K bzw. konsumentengerichteten Teilkonzept verstehen wir jene Kombination von Alternativenräumen der Absatzinstrumente, auf der die Gestaltung oder willentliche Beeinflussung der von den pot. oder eff. Letztabnehmern zu empfangenden oder zu vollziehenden Transaktionen beruhen soll.

Das Konzept H bzw. handelsgerichtete Teilkonzept dagegen sei bestimmend für die Gestaltung oder willentliche Beeinflussung jener Transaktionen, die zwischen der Absatzorganisation und den pot. oder eff. Elementen des Distributionssystems oder zwischen diesen selbst bestehen.

Ein Absatzkonzept ist mit dem Konzept K identisch, wenn der Hersteller die pot. Letztabnehmer unter Verzicht auf ein Distributionssystem erreichen will. Sonst entspricht ein Absatzkonzept immer einer Kombination eines Konzeptes K mit einem Konzept H, wobei der Alternativenraum einzelner Absatzinstrumente in beiden Konzepten gleich abgegrenzt sein kann. Dieser

Fall liegt bspw. vor, wenn der Alternativenraum der Produktgestalt oder des Sortimentes in beiden Konzepten gleich festgelegt ist.

4.3 Die Ausgangslage für einen Absatzkonzeptentscheid

43.1 Das Absatzziel

Die Aufgabe des Verkaufs von Produkten kann auf verschiedene Art und Weise erfüllt werden. Der Hersteller ist deshalb gezwungen, mit dem Blick auf seine Ziele aus der Vielzahl möglicher Handlungsalternativen eine zu bestimmen und die aus deren Realisierung resultierende Situationsveränderung anschliessend aufgrund derselben Ziele zu beurteilen. Das Ziel drückt aus, mit welchem Ergebnis der Aufgabenerfüllung gerechnet wird. Diese Funktion erfüllt ein Ziel aber nur, wenn es vollständig, d.h. bezüglich Inhalt, Massgrösse und Erreichungsgrad umschrieben ist 1).

Wenn wir von der Annahme ausgehen, dass der Zeitbedarf, der zur Realisierung eines Absatzkonzeptes und zur Beeinflussung des Kaufverhaltens der pot. Abnehmer unerlässlich ist, i.d.R. ein mittel- bis langfristig gültiges Absatzkonzept erfordert, so ergibt sich daraus zwangsläufig die Forderung nach einem mittel- bis langfristig gültigen Absatzziel. Nur ein solches Ziel vermag die für die Beurteilung von Absatzkonzepten notwendige Stabilität des Wertsystems sicherzustellen.

In Anlehnung an Kosiol unterscheiden wir zwischen Sach- und Formalzielen. "Ein Sachziel einer Unternehmung bezieht sich auf die Art, Menge und Zeitpunkt der im Markt abzusetzenden

---

1) Vgl. Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: ZfB, 43. Jhrg. 1973, S. 31

Leistungen. ... Als Formalziel wird dagegen die Wirtschaftlichkeit, insbesondere die Renatabilität, aufgefasst." 2) Kosiol meint, dass das Formalziel "Rentabilität" i.d.R. dominiert, während das Sachziel schwächer betont wird und instrumentalen Charakter zur Erreichung des Rentabilitätszieles aufweist. "Im Zeitablauf liegt dabei eine relative Konstanz des Formalzieles in Verbindung mit Variabilität des Sachzieles vor." 3) Die Variabilität des Sachzieles wird unter anderem durch den Wandel des Bedarfes und der Konkurrenzverhältnisse auf den Absatzmärkten verursacht. Aus diesem Grunde dürfte es zweckmässig sein, ein Absatzziel längerfristiger Natur inhaltlich als Formalziel zu umschreiben. Diese Erwägungen veranlassen uns, inhaltlich das Ziel "Gewinn" zu wählen.

Zur Umschreibung des Zielerreichungsgrades, der uns angibt, bis zu welchem Umfang Zielinhalts-Ausprägungen anzustreben sind 4), stehen uns zwei Varianten zur Verfügung. Die erste Variante bezieht sich auf Extremierungskriterien. Diese entsprechen Maximierungs- oder Minimierungsvorschriften. Die zweite Variante beruht auf Satisfizierungskriterien, die sich in Fixierungs- oder Begrenzungskriterien unterteilen lassen 5). Erstere schreiben für den Gewinn einen genau festgelegten Betrag vor, der eine Alternative zur zielerreichenden bestimmt. Letztere verlangen die Fixierung einer Gewinnuntergrenze oder eines Gewinnintervalls. Im Rahmen unserer Arbeit entscheiden wir uns aus folgenden Gründen für ein Maximierungskriterium:

---

2) Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 212

3) Kosiol, Die Unternehmung, S. 213

4) Vgl. Berthel, Zur Operationalisierung, S. 33

5) Vgl. Berthel, J., Zielorientierte Unternehmungssteuerung, Stuttgart 1973, S. 32

Die formalen Vorzüge der Maximierungsvorschrift liegen im Auffinden einer den anderen Alternativen eindeutig überlegenen Alternative. Bei der Anwendung eines Satisfizierungskriteriums, insbesondere bei der Anwendung einer bestimmten Gewinnuntergrenze als Entscheidkriterium kann der Fall eintreten, dass mehrere Alternativen das Ziel erfüllen und die Wahl der zu realisierenden Alternative mit Hilfe eines zusätzlichen Kriteriums oder mit Hilfe des Zufalls erfolgen muss. Die Fixierung eines Satisfizierungskriteriums verlangt ferner vom Hersteller eine Gewinnplanung, um einen bestimmten Gewinn als den genau zu erreichenden oder als Untergrenze auszeichnen zu können. Die Anwendung einer Maximierungsvorschrift befreit den Hersteller von dieser Aufgabe, da er jene Alternative wählen wird, die den höchsten Gewinn zu realisieren verspricht. Schliesslich könnte man einwenden, dass ein Hersteller nur dann ein Satisfizierungskriterium wählt, wenn er vermutet, dass die Kosten der Alternativensuche den durch das Auffinden einer besseren Alternative zusätzlich zu realisierenden Gewinn übersteigen werden; m.a.W.: das gewählte Satisfizierungskriterium weist auf ein Gewinnmaximum hin.

Abschliessend stellt sich noch die Frage nach der Fristigkeit und der Operationalisierung des Zieles "Gewinnmaximierung".

Wenn wir von der Annahme ausgehen, dass der Bestand der Unternehmung sichergestellt bleiben soll, so drängt sich die langfristige Gewinnmaximierung als Absatzziel auf, weil diese - im Gegensatz zur kurzfristigen Gewinnmaximierung - verhindert, dass der Hersteller seine Ressourcen allein auf die Produktion und den Vertrieb der vorhandenen Produkte konzentriert und die Entwicklung neuer Produkte und die Erschliessung neuer Märkte vernachlässigt 6).

---

6) Vgl. Ansoff, J.H., Corporate Strategy, New York 1965, S. 49f

Die Operationalisierung des Zieles "langfristige Gewinnmaximierung" hängt von den Anforderungen ab, die der Hersteller an die Prognosegenauigkeit stellt. Je höher die Genauigkeitsanforderungen sind, desto kürzer wird der für die Anwendung des Gewinnkriteriums zulässige Planungshorizont. Ansoff meint sogar, dass das Gewinnkriterium sinnvollerweise nur für einen Planungszeitraum von fünf Jahren angewandt werden sollte. Gewinnprognosen, die sich über fünf Jahre hinaus erstrecken, werden wegen der möglichen Entwicklung der Technologie, der Marktanteile, der dispositiven Fähigkeiten des Herstellers und des ökonomischen und politischen Klimas unzuverlässig 7).

Sollten die Genauigkeitsanforderungen des Herstellers oder der für die Beurteilung der verschiedenen Absatzkonzepte notwendige Planungshorizont eine Anwendung des Zieles "langfristige Gewinnmaximierung" erlauben, so wäre zur Bestimmung des Erfolges eines Absatzkonzeptes der Periodendeckungsbeitrag, d.h. die Differenz zwischen Ertrag und variablen Kosten innerhalb einer Periode als Massstab geeignet. Dieser ist aber nur dann anwendbar, wenn die zu beurteilenden Alternativen keine Veränderung der fixen Kosten verursachen. Alternativen, die sich nur durch Investitionen bzw. zusätzlichen Kapitaleinsatz realisieren lassen, müssen mit Massstäben aus der Investitionsrechnung beurteilt werden. Wir vereinbaren hier, dass solche Alternativen mit dem Massstab "Kapitalwert" bewertet werden sollen. Falls wir gezwungen wären, wegen der Genauigkeitsanforderungen des Herstellers oder des zur Beurteilung der Absatzkonzepte notwendigen Planungshorizontes anstelle der langfristigen Gewinnmaximierung irgendwelche Ersatzziele 8) als Beurteilungsmassstäbe zu verwenden, so

---

7) Vgl. Ansoff, Corporate, S. 44

8) Zum Begriff Ersatzziel vgl. Kühn, Möglichkeiten, S. 11of und S. 244f

müssen wir auf Sachziele ausweichen, die unter Berücksichtigung aller Erfahrung die Erreichung der langfristigen Gewinnmaximierung sicherzustellen vermögen. Auf die Probleme der Wahl von Sachzielen als Ersatzziele treten wir im Kapitel 44.2 über den Vorentscheid ein.

43.2 Die unkontrollierbaren Situationsmerkmale

432.1 Begriff und Wesen

Jeder Hersteller befindet sich in einer spezifischen Situation oder Umwelt, die sich in unserem Falle als Absatzentscheidsituation darstellt. Vom Standpunkt des Herstellers aus lassen sich die Elemente der Absatzentscheidsituation als beherrschbar oder als nicht-beherrschbar klassifizieren. Die beherrschbaren bezeichnen wir als Alternativen. Das Zielsystem ist - wie wir gesehen haben - ebenfalls beherrschbar. Die nicht-beherrschbaren Elemente der Absatzentscheidsituation lassen sich unterteilen in

- solche, die der Hersteller als Folgen bzw. Konsequenzen einer Alternative zu erwarten und in
- solche, die er als vorgegebene Elemente der Absatzentscheidsituation hinzunehmen hat. Diese bezeichnen wir als unkontrollierbare Situationsmerkmale 1).

Die Konsequenzenwerte einer Alternative werden sowohl durch die Alternative selbst als auch durch die Werte der für den betreffenden Entscheidfall relevanten unkontrollierbaren Situationsmerkmale bestimmt. Die letzteren können in einem konkreten Entscheidfall auch zur Vereinfachung der Alternati-

---

1) Vgl. Müller, W., Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern 1973, S. 7

venbeurteilung beitragen, indem aus ihnen Ersatzziele abgeleitet werden. Spezielle Eigenschaften der Konkurrenten können den Hersteller bspw. veranlassen, ein Absatzkonzept zu wählen, das ihn von der Konkurrenz besonders abhebt; m.a.W.: das Image wird Ersatzziel für das Gewinnziel. Ferner können unkontrollierbare Situationsmerkmale zur Abgrenzung des Alternativenraumes verwendet werden, indem aus ihnen Rahmenbedingungen, denen die Alternativen genügen müssen, abgeleitet werden. Eine solche Rahmenbedingung liegt bspw. vor, wenn der Hersteller auf Grund seiner finanziellen Situation einen Budgetbetrag fixiert, der bei der Realisierung eines Absatzkonzeptes nicht überschritten werden darf.

Im folgenden geben wir als erstes eine Darstellung der unkontrollierbaren Situationsmerkmale. Diese gliedert sich in zwei Teile. Im ersten wird das Unternehmungspotential, im zweiten werden die unternehmungsexternen Situationsmerkmale behandelt. Dabei werden wir auf die im deskriptiven Teil gemachten Ausführungen soweit als möglich zurückgreifen.

432.2 Das Unternehmungspotential als unkontrollierbares Situationsmerkmal

Eine für die Wahl eines Absatzkonzeptes wichtige Gruppe unkontrollierbarer Situationsmerkmale liegt in der Unternehmung selbst begründet. Zur Erfassung dieser Merkmale eignet sich eine Check-Liste, die nach Potentialfaktoren und Unternehmungsbereichen gegliedert ist. (Vgl. Abb. 5, S. 93)

Der Inhalt einer solchen Check-Liste vermittelt ein Bild des aktuellen Zustandes der Unternehmungssituation. Ebenso kann sie zur Darstellung eines zukünftigen Zustandes verwendet werden. Ermittlungen auf Grund einer solchen Check-Liste versetzen den Hersteller in die Lage, die für die Realisierung eines Absatzkonzeptes verfügbaren Kapazitäten zu bestimmen.

Abb. 5: Check-Liste zur Erfassung des Unternehmungspotentials des Herstellers

Potentialfaktoren / Unternehmungsbereiche		Ausrüstung	Personal Know How	Finanzielle Mittel	Programm	Führungsinstrumente	Beziehungen zur Umwelt
		1	2	3	4	5	6
Gesamtunternehmung	1						
Unternehmungsführung	2						
Allg. Verwaltung	3						
Forschung & Entwicklung	4						
Beschaffung	5						
Produktion	6						
Absatz	7						

Quelle: Müller, W., Check-List zur Ermittlung von Stärken und Schwächen, Kursunterlage zur Absatzvorlesung

Im folgenden seien einige der für den Absatzkonzeptentscheid wesentlichen Felder herausgegriffen, um beispielhaft zu zeigen, welche Schlussfolgerungen aus einer bestimmten Merkmalsausprägung gefolgert werden könnten:

Zu den Feldern 71, 72 und 75: Der Inhalt dieser drei Felder ist für den Hersteller insofern bedeutungsvoll, als sich aus

ihnen die vorhandenen Kapazitäten der Absatzinfrastruktur, die zur Realisierung eines Absatzkonzeptes verfügbar sind, ableiten lassen.

Die für den Absatzbereich vorgesehenen finanziellen Mittel - Feld 73 - sind genau gleich wie die Absatzinfrastruktur Randbedingungen für den Umfang eines möglichen Absatzinstrumenteneinsatzes, wobei eine solche Randbedingung durch einen Verzicht auf bestimmte Absatzinstrumenteneinsätze und/oder durch eine Delegation von Absatzaufgaben auf Elemente des Distributionssystems zum Teil erfüllt werden kann.

Der Know How in den verschiedenen Funktionsbereichen ist ein unkontrollierbares Situationsmerkmal, der die Programmgestaltung in den verschiedenen Bereichen und die Möglichkeiten der Produkt- und Sortimentsgestaltung im Feld 74 einschränken kann.

Schliesslich muss der Hersteller die bestehenden Beziehungen zur Umwelt, insbesondere jene zu den Elementen seines Absatzsystems bei der Entwicklung und Bewertung von Absatzkonzepten beachten.

432.3 Die unternehmungsexternen, unkontrollierbaren Situationsmerkmale

In der Einleitung hat es sich gezeigt, dass der Hersteller immer innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen mit pot. Elementen des Absatzsystems und der Umwelt in Verbindung tritt. Zwei Bereiche unternehmungsexterner, unkontrollierbarer Situationsmerkmale lassen sich unterscheiden:

1. Eigenschaften, die

   a) jeder pot. Letztabnehmer,
   b) jedes pot. Element des Distributionssystems bzw.
   c) jedes pot. Element der Umwelt besitzt und die der Her-

steller als unkontrollierbare Situationsmerkmale hinnehmen muss.

2. Strukturen, die durch

   a) eine Gesamtheit von pot. Letztabnehmern,
   b) eine Gesamtheit von pot. Elementen des Distributionssystems oder durch
   c) eine Gesamtheit von pot. Elementen der Umwelt gebildet werden 1).

Eine Unternehmung pflegt i.d.R. auf Grund ihrer spezifischen Eigenschaften in einer bestimmten Branche tätig zu sein oder tätig zu werden bzw. einen bestimmten Bedarf 2) oder Teilbedarf zu decken. Dabei entspricht der Bedarf jenem Teil von Bedürfnissen und Interessen, der als effektive Nachfrage auf dem Markt wirksam zu werden vermag. Mit Hilfe der Marktforschung kann der Hersteller ferner jene spezielle Bevölkerungsschicht ermitteln, deren Bedürfnisse und Interessen er zu befriedigen beabsichtigt, und er kann die Elemente des Versorgungssystems 3) feststellen, die jene Schicht von pot. Bedarfsträgern mit Gütern versorgen 4). Als pot. Konkurrenten muss

---

1) Solche Strukturen können Querschnitten, die in einer bestimmten Zeitperiode aus gleichartigen individuellen Eigenschaften mehrerer Elemente gebildet werden, oder Merkmalen entsprechen, die durch Interaktionen zwischen den Elementen einer Gesamtheit entstehen und sich nicht allein aus individuellen Eigenschaften herleiten lassen. Als Beispiel für eine Struktur erster Art sei das Intelligenzniveau einer bestimmten Käuferschicht und für eine solche zweiter Art die Wettbewerbsintensität zwischen Detaillisten erwähnt.

2) Vgl. Gutenberg, Grundlagen, Band II, 9. Aufl., S. 376f

3) Das Versorgungssystem ist ein Supersystem des Distributionssystems, das der Gesamtheit der im pot. Absatzgebiet des Herstellers angesiedelten Handelsunternehmungen und Absatzmittler entspricht.

er nach diesen Festlegungen alle jene Unternehmungen betrachten, die einerseits den gleichen Bedarf decken wollen und andererseits die gleichen relevanten Handelsunternehmungen durch ihre Absatzinstrumenteneinsätze ebenfalls zu beeinflussen trachten 5).

Die Bestimmung wesentlicher Elemente der Umwelt, insbesondere der staatlichen und kulturellen Institutionen, die im ins Auge gefassten Absatzgebiet vertreten sind, bereitet im allgemeinen keine Schwierigkeiten. Ihre Kenntnis ist für den Hersteller wichtig, weil diese Elemente für eine Vielzahl von Rahmenbedingungen verantwortlich sind.

Ist der Kreis der pot. Elemente des Absatzsystems und der Umwelt abgegrenzt, so stellt sich die Frage nach den Merkmalen, die der Hersteller erfassen sollte. Diese Frage lässt sich ohne Kenntnis der Informationsbedürfnisse eines Herstellers und der Anzahl der pot. Abnehmer und Konkurrenten nicht beantworten. Wir beschränken uns deshalb auf eine Behandlung der allgemeinen Eigenschaften der pot. Elemente des Absatzsystems und der Umwelt und beschreiben anschliessend die Strukturen, die der Hersteller als unkontrollierbare Situationsmerkmale erfassen kann.

---

4) Vgl. Hüttner, M., Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965, S. 208ff. Gerth, E., Betriebswirtschaftliche Absatz- und Marktforschung, Wiesbaden 1970, S. 118. Behrends, Ch., Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, Köln und Opladen 1970, S. 33ff

5) Zur Ermittlung der pot. Konkurrenten vgl. Hollstein, H., Marketing auf neuen Wegen, Wiesbaden 1973, S. 52ff. Behrends, Die Erfassung, S. 94ff

4323.1 Eigenschaften von Elementen des Absatzsystems und der Umwelt als unkontrollierbare Situationsmerkmale

43231.1 Eigenschaften der potentiellen Letztabnehmer

Die das Kaufverhalten bestimmende Kaufintention des pot. Letztabnehmers ist in unserem Verhaltensmodell unter anderem von der sekundären Determinante "Persönlichkeit" bzw. von der Gesamtheit der angeborenen Eigenschaften, die für den Hersteller unkontrollierbare Situationsmerkmale darstellen, abhängig 1). Die Beachtung dieser Merkmale ist für den Hersteller deshalb wichtig, weil sie im Kaufverhaltensmodell des pot. Letztabnehmers die Gewichtung der unabhängigen Variablen bestimmen.

43231.2 Eigenschaften der potentiellen Elemente des Distributionssystems

Zur Bestimmung solcher Eigenschaften stützen wir uns auf die in Abb. 5 dargestellte Check-Liste und scheiden die Zeilen "Forschung und Entwicklung" sowie "Produktion" aus, da beide Unternehmungsbereiche bei Handelsunternehmungen i.d.R. unbedeutend sind.

Der Standort einer Handelsunternehmung, die unternehmungspolitischen Grundsätze, die Führungsinstrumente, die personelle Zusammensetzung der Einkaufsabteilung und die Organisationsstruktur, die den Einkaufsentscheidprozess weitgehend festlegt, sind die für den Hersteller wichtigsten unkontrollierbaren Situationsmerkmale. Dagegen sind der Know How des Personals, das Einkaufs- und Absatzprogramm, die Einkaufs- und Absatzbeziehungen zur Umwelt, die finanziellen Mittel und die Ausrüstung des Absatzbereiches vom Hersteller beeinflussbar.

---

1) Vgl. S. 40

43231.3 Eigenschaften der potentiellen Konkurrenten

Zur Erfassung der Eigenschaften der pot. Konkurrenten eignet sich erneut die Check-Liste, die dadurch, dass sie zur Ermittlung der Eigenschaften der eigenen Unternehmung und derjenigen der Konkurrenz verwendet werden kann, eine Basis für einen Vergleich von Unternehmungen und für eine allfällige Bestimmung ihrer Stärken und Schwächen liefert.

Die Berücksichtigung der Eigenschaften einzelner pot. Abnehmer und/oder einzelner pot. Konkurrenten als unkontrollierbare Situationsmerkmale ist für einen Hersteller nur dann sinnvoll und wirtschaftlich vertretbar, wenn ihre Anzahl gering ist. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, d.h. steht der Hersteller einer Vielzahl pot. Abnehmer und/oder Konkurrenten gegenüber, so wird er gezwungen sein, seinen Absatzkonzeptentscheid auf Querschnitte über Eigenschaften abzustützen; m.a.W.: er wird sich an Strukturen orientieren.

4323.2 Strukturen als unkontrollierbare Situationsmerkmale

43232.1 Strukturen einer Gesamtheit von potentiellen Letztabnehmern

Strukturen, die Querschnitten über individuelle Eigenschaften entsprechen, finden wir insbesondere bei der demographischen Charakterisierung einer Gesamtheit von pot. Letztabnehmern. Solche Strukturen beeinflussen bspw. das Kaufverhalten bei Innovationen. So stellt Kaas in seiner Untersuchung fest, dass die ersten Käufer eines neuen Produktes üblicherweise eine bessere Schulbildung, einen qualifizierteren Beruf und einen höheren Lebensstandard als die späteren Käufer haben. Sie sind im Vergleich zu den Letztgenannten jünger, wagemutiger, aktiver und selbstbewusster 1). Je nach Lebensphase eines Produktes kann der Kreis der pot. Käufer andere Strukturausprägungen

aufweisen, die es bei der Konzeptgestaltung zu berücksichtigen gilt.

Strukturen, die sich in Sozialgebilden (z.B. Gruppen) herausbilden, umfassen einerseits das Positionsgefüge eines Sozialgebildes und die damit verbundene Struktur von Rollenerwartungen und andererseits das Interaktionsnetz. Für den Hersteller sind diese Strukturen aus zwei Gründen relevant:

- Das Interaktionsnetz eines sozialen Gebildes kann vom Hersteller zur Ausbreitung von Absatznachrichten benützt werden, indem er seine Nachrichten primär an die Meinungsführer der betreffenden Gruppe richtet. Diese sorgen gemäss der Theorie des zweistufigen Kommunikationsflusses 2) für die Verbreitung der Nachrichten in der Gruppe und verleihen ihnen hohe Glaubwürdigkeit.
- Die Position, die ein Mitglied in einer Gruppe einnimmt, und die damit verknüpften Rollenerwartungen können bei einem gruppenintegrierten pot. Letztabnehmer eine gewisse Konformität und Kontinuität in seinem Verhalten zur Folge haben 3). Dadurch vermeidet er Rollenkonflikte und kognitive Dissonanzen 4).

---

1) Vgl, Kaas, K., Diffusion und Marketing, Stuttgart 1973, S. 24

2) Vgl. Kaas, Diffusion, S. 41ff

3) Vgl. Löber, W., Marktkommunikation: ein interdisziplinäres Modell, Wiesbaden 1973, S. 109 und 131f

4) Vgl. Myers et al., Consumer Behavior, S. 205

43232.2 Strukturen einer Gesamtheit von potentiellen Elementen des Distributionssystems

Wir unterscheiden drei Strukturarten:

1. Die räumliche Struktur,
2. die vertikale Struktur und
3. die horizontale Struktur.

Zu 1.: Die räumliche Anordnung der pot. Elemente des Distributionssystems konstituiert die räumliche Struktur. Eine Analyse dieser Strukturart ist insofern von Interesse, als die Standorte der einzelnen Elemente Aufschluss über räumliche Ballungen von Elementen und über ihre Absatzreichweite geben können.

Zu 2.: Die vertikale Struktur wird durch die Zahl der Handelsstufen eines gegebenen oder möglichen Distributionssystems charakterisiert. "Es ist für den Hersteller wesentlich, wie stark die funktionale Integration von Einzel- und Grosshandel fortgeschritten ist. Die hier angesprochenen Organisationsformen, nämlich Filialunternehmungen, Konsumgenossenschaften, Freiwillige Ketten und Einkaufsgenossenschaften, unterscheiden sich - ungefähr in der Reihenfolge ihrer Nennung - durch den Grad der in ihnen realisierten Kooperation." 1) Eine Analyse der vertikalen Struktur sollte dem Hersteller Aufschluss über den Kooperationsgrad und die Möglichkeit vertikaler Konflikte 2) zwischen den verschiedenen Handelsstufen geben.

---

1) Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 144

2) Vgl. Palamountain, C.J., jr., Distribution: Its Economic Conflicts, in: Mallen, B.E., (ed.), The Marketing Channel, New York 1967, S. 116

Zu 3.: Die horizontale Struktur lässt sich schliesslich nach den Kriterien "Zahl der Handelsunternehmungen", "Betriebsgrösse", "vertretene Branchen", "Betriebsform" (organisatorische Gestalt), "Markterscheinungsform" (die Gestalt, in welcher die Unternehmung sich selbst und ihre Leistungen den Nachfragern präsentiert) und "Unternehmungsform" (rechtliche Gestalt) 3) untergliedern und beschreiben. Eine Analyse der horizontalen Struktur sollte ein Bild über die Konkurrenzverhältnisse auf einer Handelsstufe, die Markt- und Umsatzanteile, die eingesetzten Marketinginstrumente, das Einkaufsverhalten einzelner Handelsunternehmungen usw. ergeben.

43232.3 Strukturen einer Gesamtheit von Elementen der Umwelt

In diesem Abschnitt unterscheiden wir

- Strukturen einer Gesamtheit pot. Konkurrenten und
- Strukturen einer Gesamtheit anderer Elemente der Umwelt bzw. von Rahmenbedingungen.

Drei Arten von Strukturen lassen sich für eine Gesamtheit von pot. Konkurrenten unterscheiden:

1. Die Wettbewerbsintensität zwischen Herstellern auf der Ebene der pot. Elemente des Distributionssystems.
2. Die Wettbewerbsintensität zwischen Herstellern auf der Ebene der pot. Letztabnehmer.
3. Querschnitte über betriebsindividuelle Merkmalsausprägungen bei pot. Konkurrenten.

Die Zahl der pot. Konkurrenten eines Herstellers ist i.d.R. auf der Ebene des Handels grösser als auf der Verbraucher-

---

3) Vgl. Müller, A.A., Das Konsumentenverhalten und seine Auswirkungen auf die Distributionsform, Winterthur 1971, S. 3

ebene. Dieses Ergebnis gilt auch für die Wettbewerbsintensität auf beiden Märkten, die nicht unbedingt von der Zahl der Konkurrenten abhängig ist. Der Grund für diese Differenzierung der Konkurrenzverhältnisse liegt darin, dass der Kreis substitutiver und damit konkurrierender Produkte auf der Handelsstufe grösser ist als auf der Verbraucherebene. Der Händler zieht den Ersatz eines Produktes u.U. auch zu Lasten eines solchen einer anderen Warenart in Betracht, sofern er dadurch seinen Gewinn erhöhen kann. Die zunehmende Auflösung von herkunftsbestimmten Sortimentsgrenzen in vielen Handelsbranchen trägt zur Verschärfung des Wettbewerbs ebenfalls bei 1).

Ein Mass für die Bestimmung der Wettbewerbsintensität zwischen mehreren Herstellern liefern die Substitutionsbeziehungen, die zwischen zwei oder mehreren Produkten bestehen können. "Je näher ... die Produktimages zweier Güter aneinanderrücken, desto stärker wird in der Regel die Substitutionsbeziehung, die zwischen beiden Produkten besteht. Umgekehrt: Je weiter die Images der auf einem bestimmten Markt angebotenen Erzeugnisse im Merkmalspolyeder auseinanderliegen, ..., umso schwächer wird die aktive Substitutionsbeziehung zwischen den Gütern sein. Die Substitutionsbeziehung geht gegen Null, wenn sich die Images der beiden Produkte genügend stark unterscheiden und es zu einer gegenseitigen Störung der Einzugsgebiete nicht mehr kommt." 2)

Da die Wettbewerbsintensität eine Folge des Absatzverhaltens der verschiedenen Hersteller bzw. eine Folge ihrer Absatzinstrumenteneinsätze gegenüber den gleichen pot. Abnehmern ist, muss ein Hersteller das Absatzverhalten bzw. die Absatz-

---

1) Vgl. Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 142f
2) Hollstein, Marketing, S. 54

instrumenteneinsätze der pot. Konkurrenten ermitteln, um die Wettbewerbsintensität abschätzen zu können. Dies wird aber - speziell in Bezug auf die Zukunft - nicht immer möglich sein, so dass er auf die Erfassung von Merkmalsausprägungen bei den Potentialfaktoren der pot. Konkurrenten ausweichen muss, um aus diesen ihr wahrscheinliches Absatzverhalten abschätzen zu können. Ist die Zahl der pot. Konkurrenten gering (z.B. Oligopol), so wird er sich auf die Erfassung der betriebsindividuellen Eigenschaften konzentrieren. Andernfalls wird er Querschnitte bilden müssen.

Strukturen einer Gesamtheit pot. Konkurrenten können für einen Hersteller grundsätzlich in zweierlei Hinsicht bedeutungsvoll sein:

- Die Wettbewerbsintensität kann ein Indikator für das Reaktionsverhalten der pot. Konkurrenten auf einen möglichen Einsatz eines Absatzkonzeptes des Herstellers sein.
- Aus bestimmten Querschnitten über betriebsindividuelle Merkmalsausprägungen vermag ein Hersteller Schlüsse auf die mögliche Intensität von Reaktionen der pot. Konkurrenten und Anregungen für die Ausgestaltung des eigenen Absatzkonzeptes zu ziehen.

Als Rahmenbedingungen für den Konzeptentscheid eines Herstellers lassen sich in Anlehnung an die Ausführungen in der Einleitung die Technologie, das Wirtschaftssystem und die Wirtschaftspolitik, ethische,soziale, kulturelle und rechtliche Normen, Topographie und Klima des absatzrelevanten Raumes aufführen. In diesen Rahmenbedingungen kann der Hersteller allenfalls Strukturen erkennen, die die Wahl eines Absatzkonzeptes beeinflussen. Im folgenden seien dazu einige Beispiele gegeben. Eine eindeutige Zuordnung von Strukturen zu Rahmenbedingungen erscheint allerdings zumeist unmöglich, weil bereits zwischen den Rahmenbedingungen Interdependenzen bestehen können und

deshalb eine bestimmte Struktur i.d.R. durch mehrere Rahmenbedingungen geformt wird.

- Die Technologie schafft Strukturen, die sich unter die Stichworte "technologisches Niveau" und "technologische Entwicklung" subsumieren lassen. Solche Strukturen können für einen Hersteller bedeutungsvoll sein, weil daraus vielfach neue Bedürfnisse, neue Kommunikations- und Distributionsverfahren, bessere Verkehrsbedingungen usw. entstehen 3).
- Das Wirtschaftssystem und die Wirtschaftspolitik eines Landes sind Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung, die Wettbewerbsverhältnisse, Preis- und Wechselkursniveaus, die Mobilität zwischen sozialen Schichten, die Konsum- und Freizeitgewohnheiten usw.. Solche Strukturen können den Geltungsbereich eines Absatzkonzeptes beeinflussen. Ein Hersteller vermag z.B. mit einem bestimmten Absatzkonzept wegen der Wechselkursverhältnisse in einem anderen Land nicht konkurrenzfähig zu sein oder er kann wegen der sozialen Mobilität der pot. Käufer keine Stammkunden gewinnen.
- Rechtliche Normen schaffen Strukturen für den Rechtsverkehr zwischen Vertragspartnern, für die Gestaltung von Leistungen und Gegenleistungen, für die Kommunikation usw. 4). So können Vorschriften über die Preisbildung oder das Abzahlungsgeschäft die Preispolitik und Kundenfinanzierung, gesetzliche Vorschriften über die Werbung die Kommunikationspolitik des Herstellers beschränken.
- Konsumsitten, Konsumleitbilder oder Konsumstandards beeinflussen im Kaufverhaltensmodell insbesondere die Determinanten "soziale Normen" und "Bereitschaft, solchen Normen nachzuleben" ($NB_s \times Mc_s$).

---

3) Vgl. Pümpin, Information, S. 158f

4) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 4. Aufl., Berlin 1971, S. 360ff

43.3 Die Notwendigkeit eines Absatzkonzeptentscheides

In diesem Kapitel sei die Frage geprüft, unter welchen Bedingungen ein Absatzkonzeptentscheid als notwendig betrachtet werden muss.

Eine Entscheidnotwendigkeit wird immer durch Indikatoren in Form von Ziel- oder Ursachenindikatoren 1) angezeigt. Weicht der tatsächliche Gewinn vom erwarteten signifikant ab, so liegt eine Zielindikation vor. Von einer Ursachenindikation spricht man, wenn der Istwert eines unkontrollierbaren Situationsmerkmals signifikant von seinem Sollwert abweicht. Das kann dann der Fall sein, wenn ein Konkurrent bspw. ein neues Produkt auf den Markt bringt.

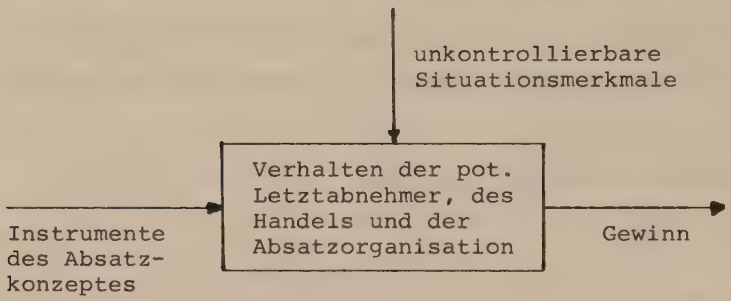
Wird ein Problem vermutet, so muss der Hersteller mit Hilfe einer Problemanalyse feststellen, ob für ihn wirklich ein Problem besteht. Die Bestätigung der Vermutung liegt darin, dass der Hersteller das Problem benennt, d.h. eine Klasse von Alternativen bezeichnen kann, die erwarten lässt, dass eine dieser Alternativen zur Lösung des Problems geeignet erscheint.

Das Prozedere der Problemanalyse soll mit Hilfe der Instrumente der Systemtheorie kurz dargestellt werden. Dazu sei angenommen, dass das Verhalten der pot. Letztabnehmer, des Handels und der Absatzorganisation eine Black-Box bilde. Inputs dieser Black-Box seien das vom Hersteller vorgegebene Absatzkonzept und die Werte der unkontrollierbaren Situationsmerkmale. Der Gewinn des Herstellers entspreche dem Output. (Vgl. Abb. 6, S. 1o6).

---

1) Vgl. Müller, Einführung, 1973, S. 2Off

Abb. 6: Die Absatzsituation des Herstellers als Black-Box



Der Hersteller muss jetzt - bei gegebener Ziel- oder Ursachenindikation - die Black-Box in Komponenten zerlegen, indem er das Verhalten der Letztabnehmer, des Handels und der Mitglieder der Absatzorganisation sowie die Determinanten dieses Verhaltens analysiert. Das Ergebnis dieser Analyse hat er mit seinen Sollvorstellungen über das Verhalten der Letztabnehmer, des Handels oder der Absatzorganisation zu konfrontieren. Verhält sich die Gesamtheit der Letztabnehmer und der Handelsunternehmungen den Sollvorstellungen des Herstellers entsprechend, so muss das Problem bei der Absatzorganisation liegen. Weicht ihr Verhalten dagegen von seinen Sollvorstellungen ab, so gilt es, die Determinanten ihres Verhaltens näher zu untersuchen. Hierzu braucht er wiederum Sollvorstellungen, die er mit den Istwerten der einzelnen Determinanten vergleicht. Das Prozedere wird solange fortgesetzt, bis der Hersteller jene Determinanten findet, die er beherrscht. Er hat damit jene Alternativenklasse ausfindig gemacht, in der der Schlüssel zur Lösung des Problems liegt.

Wir wenden jetzt dieses Prozedere auf unsere Problemstellung an und setzen voraus, dass eine Zielindikation vorliege. Die Aufgabe, die der Hersteller zu lösen hat, besteht darin, die Differenz zwischen erwartetem und tatsächlich vorliegendem Gewinn zu erklären und dadurch das Problem zu benennen. Erst

wenn diese Aufgabe gelöst ist, kann entschieden werden, ob die Notwendigkeit eines Absatzkonzeptentscheides überhaupt gegeben sei.

Die Analyse des Problems wird schrittweise durchgeführt:

1. Erfassung der aktuellen Absatzsituation des Herstellers.
2. Entwicklung von Sollvorstellungen über das Verhalten der Elemente des Absatzsystems und seine Determinanten.
3. Vergleich der Sollvorstellungen mit den Istwerten.
4. Benennung des Problems, d.h. Bestimmung jener Klasse von Alternativen, die zur Elimination der Soll-Ist-Differenz geeignet sind.

Wir stützen uns bei den folgenden Ausführungen im wesentlichen auf die Erkenntnisse des deskriptiven Teils und unterstellen, dass der Hersteller zur Erfassung der aktuellen Absatzsituation und zur Entwicklung von Sollvorstellungen über das Verhalten der Elemente des Absatzsystems und seine Determinanten die Instrumente der Markt-, Handels- und Konkurrenzforschung angewendet habe und bereits ein Abbild seiner aktuellen Absatzsituation besitze; d.h. er kenne die Vollzugsorgane und Empfänger von Transaktionen. Diese Transaktionen kann er nach verschiedenen Gesichtspunkten beschreiben 2). Er weiss demzufolge bspw., mit welchen Instrumenteneinsätzen die verschiedenen Transaktionen gestaltet sind.

Der Hersteller steht jetzt vor der Aufgabe, Sollvorstellungen über das Verhalten der Elemente des Absatzsystems und seine Determinanten zu bilden. Zur Lösung dieser Aufgabe geht er vom Soll- und Ist-Wert des Gewinnes aus. Der Sollwert des Gewinnes setzt sich aus Soll-Erlös und Soll-Kosten, der Ist-

---

2) Vgl. S. 14

wert aus Ist-Erlös und Ist-Kosten zusammen. Der Soll-Erlös entspreche dem herstellereigenen Marktpotential und der Ist-Erlös dem herstellereigenen Marktvolumen. Aus dem Verhältnis zwischen unternehmungsindividuellem Marktvolumen und Marktpotential lässt sich der unternehmungsindividuelle Marktsättigungsgrad errechnen. Weist der Markt für den Hersteller Sättigungserscheinungen auf und zeigt die Problemanalyse weiterhin, dass einerseits Ist- und Sollkosten des Absatzinstrumenteneinsatzes sich decken und andererseits das Problem in keinem anderen Unternehmungsbereich ausser im Absatzbereich liegen kann, so vermag der Hersteller bereits das Problem zu benennen. Es handelt sich für den Hersteller in einer solchen Situation offensichtlich darum, neue Märkte zu bearbeiten bzw. neue Absatzkonzepte zur Erschliessung neuer Märkte zu entwickeln.

Ist der Markt für den Hersteller noch nicht gesättigt oder bestehen zwischen den Ist- und Sollkosten des Absatzinstrumenteneinsatzes Differenzen, so muss die Problemanalyse fortgesetzt werden. Wir betrachten hier nur den Fall eines noch ungesättigten Marktes.

Zur Fortsetzung der Problemanalyse sind zuerst aus dem Sollwert des Gewinnes Sollvorstellungen über die Reaktionen der Elemente des Absatzsystems abzuleiten. Zu Beginn wird man kaum Sollvorstellungen über die Reaktionen aller Elemente bzw. aller Klassen von Elementen gleichzeitig entwickeln. Eher wird man sich auf die Reaktionen einer bestimmten Abnehmerkategorie konzentrieren. Dabei dürfte es zweckmässig sein, mit der Entwicklung von Sollvorstellungen über die Reaktionen der pot. und eff. Letztabnehmer zu beginnen, weil diese Reaktionen in Form von Nachrichten- und Zahlungstransaktionen letztlich den Erfolg der Absatzmassnahmen des Herstellers und der Elemente des Distributionssystems wiederspiegeln.

Der Vergleich der "Soll-Reaktionen" mit den tatsächlichen Reaktionen der Letztabnehmer kann folgendermassen ausfallen:

1. Zwischen Soll- und Ist-Reaktionen besteht kein Unterschied, d.h. dass die Letztabnehmer bei den weiteren Untersuchungen vernachlässigt werden können. Im nächsten Schritt werden die Reaktionen der pot. und eff. Elemente des Distributionssystems analysiert.
2. Zwischen Soll- und Ist-Reaktionen besteht eine Differenz, d.h. die Problemanalyse muss bei den pot. und eff. Letztabnehmern vertieft werden.

Der erste Fall verweist auf eine spezielle Untersuchung der Reaktionen der pot. und eff. Elemente des Distributionssystems. Diese kann folgendes ergeben:

A. Bei den Elementen des Distributionssystems bestehen keine Probleme. In diesem Fall müssen zum Schluss noch die Reaktionen bzw. die Verhaltensweise der Elemente der Absatzorganisation geprüft werden. Diese Prüfung kann zu folgenden Ergebnissen führen:

   a) Die Absatzorganisation verhält sich den Vorstellungen des Herstellers entsprechend; m.a.W.: der unbefriedigende Gewinn resultiert nicht aus einem ungenügenden Absatzinstrumenteneinsatz. Damit wäre erwiesen, dass das Problem nicht im Absatzbereich liegt.
   b) Die Transaktionen der Elemente der Absatzorganisation müssen näher untersucht werden.
   c) Es bestehen Sollvorstellungen über Verhaltensweisen der Absatzorganisation, die diese bis jetzt nicht gezeigt hat. Dieser Fall impliziert, dass das bestehende Absatzkonzept als Führungsgrösse unvollständig formuliert ist oder die Kapazität der Absatzorganisation nicht ausreicht, um ein bestehendes Absatzkonzept zu realisieren 3).

Beide Benennungen führen zur Entwicklung alternativer Absatzkonzepte.

B. Bei den Elementen des Distributionssystems bestehen Probleme, die einer weiteren Analyse bedürfen.
C. Es bestehen Sollvorstellungen über Reaktionen, die die Elemente des Distributionssystems nicht zeigen oder nicht zeigen können. Das bedeutet, dass das Distributionssystem neu gestaltet werden muss. Diese Problembenennung erfordert die Ueberprüfung des bestehenden Absatzkonzeptes und u.U. die Entwicklung eines neuen Konzeptes.

Der zweite Fall - die Vertiefung der Problemanalyse bei den pot. und eff. Letztabnehmern - wird folgendermassen fortgesetzt: Der Hersteller kennt die Transaktionen, die die pot. und eff. Letztabnehmer in den verschiedenen Erlebnisphasen empfangen. Er entwickelt nun aufgrund der Sollvorstellungen über die Reaktionen Sollwerte für diese Transaktionen; m.a.W.: er muss aus den Sollvorstellungen über den Output des Elementes "Letztabnehmer" Sollvorstellungen über den Input, den ein Letztabnehmer in seinen Erlebnisphasen empfängt, ableiten. Ein Soll-Ist-Vergleich zeitigt wiederum drei mögliche Ergebnisse:

1. Es gibt Erlebnisphasen, in denen die Transaktionen den Sollvorstellungen entsprechen. Diese Phasen enthalten keine Probleme.
2. Es gibt Erlebnisphasen, in denen die Transaktionen den

---

3) Dies gilt nur, wenn die Absatzorganisation als Datum angenommen wird. Gilt diese Annahme nicht und wird das Absatzkonzept als Datum angenommen, so wird im Prinzip ein Organisationsproblem indiziert.

Vorstellungen des Herstellers nicht genügen.
3. In allen Erlebnisphasen sind die Transaktionen unbefriedigend.

Im dritten Fall ist wiederum eine Problembenennung gefunden. Es geht um die Ueberprüfung des bestehenden Konzeptes K und die Entwicklung eines neuen Konzeptes.

Im zweiten Fall - unbefriedigende Gestaltung von Transaktionen in einzelnen Erlebnisphasen - muss die Analyse auf die einzelnen Transaktionsarten ausgedehnt werden. Die Sollvorstellungen über die Transaktionsarten lassen sich erneut aus den Sollvorstellungen über die Reaktionen der Letztabnehmer in der betreffenden Erlebnisphase oder aus den Erwartungen, die die Letztabnehmer in Bezug auf die einzelnen Transaktionsarten besitzen, ableiten. Ein Soll-Ist-Vergleich kann ergeben:

1. Es gibt Transaktionsarten, die entsprechend den Vorstellungen des Herstellers gestaltet sind.
2. Es gibt Transaktionsarten, die unbefriedigend gestaltet sind.
3. Alle Transaktionsarten einer bestimmten Erlebnisphase sind unbefriedigend gestaltet.

Der dritte Fall enthält eine Problembenennung: "Ueberprüfung jener Instrumente, die zur Gestaltung oder willentlichen Beeinflussung der Transaktionen einer bestimmten Erlebnisphase eingesetzt sind, und Entwicklung neuer Alternativen." Dieses Problem ist ohne Aenderung des bestehenden Konzeptes K lösbar, sofern die Transaktionen der anderen Erlebnisphasen nicht auf die neu zu gestaltenden abgestimmt werden müssen. Sonst müssen neue Konzepte K entwickelt werden.

Beim zweiten Fall muss der Gegenstand und die Art und Weise der Abwicklung einer Transaktionsart vertieft analysiert wer-

den. Die Sollvorstellungen über die beiden Gestaltungsdimensionen lassen sich aus den Soll-Reaktionen der Letztabnehmer oder aus ihren Erwartungen, die sie in Bezug auf die Gestalt einer Transaktion besitzen, herleiten. Der Soll-Ist-Vergleich zeigt letztlich, dass

a) der Gegenstand oder die Art und Weise der Abwicklung der Transaktion unbefriedigend gestaltet ist, oder dass
b) beide Gestaltungsdimensionen ungenügend konzipiert sind.

Beide Fälle beinhalten i.d.R. eine Problembenennung, die keine Neu-Entwicklung von Absatzkonzepten erfordert, da das Problem relativ speziell benannt ist; es handelt sich hier um eine Klasse von Alternativen, die zur verbesserten Gestaltung des Gegenstandes und/oder der Art und Weise der Abwicklung einer Nachrichten-, Leistungs- oder Zahlungstransaktion einer bestimmten Erlebnisphase des Letztabnehmers geeignet sind.

Die letzte Phase der Problemanalyse würde sich noch auf die Untersuchung der Absatzinstrumente, die die unbefriedigend gestaltete Dimension einer Transaktion bestimmen, erstrecken. Wir verzichten auf die Darstellung dieses letzten Schrittes, da das Ergebnis der Analyse sicher nicht ein Absatzkonzeptproblem aufwirft. Ferner sehen wir von der Schilderung des Prozedere ab, das für die Analyse der von den Elementen des Distributionssystems empfangenen Transaktionen eingeschlagen werden müsste, da es dem geschilderten ähnlich ist. Dagegen versuchen wir auf Grund unserer Darlegungen, eine Liste möglicher Problembenennungen aufzustellen, die Klassen von Absatzkonzeptalternativen enthalten:

1. Entwicklung von Absatzkonzepten zur Beeinflussung der pot. Letztabnehmer eines neuen, möglicherweise noch nicht näher umschriebenen Marktsegmentes.
2. Ueberprüfung eines bestehenden Absatzkonzeptes und Entwick-

lung von Absatzkonzepten zur Neu-Gestaltung eines Distributionssystems.

3. Entwicklung von Absatzkonzepten, die eine optimale Auslastung der Kapazität der Absatzorganisation erlauben.
4. Entwicklung neuer Konzepte K zur Beeinflussung der drei Erlebnisphasen der pot. und eff. Letztabnehmer eines gegebenen Marktsegmentes.
5. Entwicklung neuer Konzepte H zur Beeinflussung der drei Verhaltensphasen der pot. und eff. Elemente des Distributionssystems.
6. Entwicklung neuer Konzepte K, sofern die Transaktionen einer bestimmten Erlebnisphase nicht innerhalb des bestehenden Konzeptes K neu gestaltet werden können.
7. Entwicklung neuer Konzepte H, sofern die Transaktionen einer bestimmten Verhaltensphase nicht innerhalb des bestehenden Konzeptes H neu gestaltet werden können.

Diese Problembenennungen lassen sich je nach konkreter Absatzsituation noch präziser formulieren. So kann bspw. die erste Problembenennung präzisiert werden, indem die Klasse möglicher Absatzkonzepte entweder auf alternative Konzepte K oder alternative Kombinationen von K-und H-Konzepten begrenzt wird. Der erste Fall würde dann zutreffen, wenn die Problemanalyse ergäbe, dass die Kapazität der Absatzorganisation zur Realisierung eines Konzeptes K ausreicht oder das Konzept H unverändert beibehalten werden kann. Der zweite Fall - Kombination von K- und H-Konzepten - ergäbe sich, wenn eine der beiden Bedingungen nicht erfüllt wäre. Die Problembenennungen vier bis sieben erfordern in einem konkreten Entscheidfall u.U. eine Erweiterung, weil die ausschliessliche Entwicklung von K- oder H-Konzepten Abstimmungsprobleme aufwerfen kann, die sich nur mit neuen Kombinationen von K- und H-Konzepten überwinden lassen.

4.4 Der Aufbau einer Entscheidhierarchie zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes

44.1 Einleitung

Sobald der Hersteller ein Absatzkonzeptproblem benannt hat, müsste er eigentlich mit der Entwicklung alternativer Konzepte beginnen. Zwei Nachteile sprechen jedoch gegen ein solches Vorgehen:

1. Je nach Absatzentscheidsituation wäre u.U. die Entwicklung und Prüfung zahlreicher Alternativen notwendig.
2. Die Beschaffung der zur Bewertung der einzelnen Alternativen erforderlichen Informationen kann bei einer Vielzahl möglicher Alternativen allzu kostspielig werden 1).

Für den Hersteller stellt sich daher die Frage nach dem Aufbau einer Entscheidhierarchie, die die beiden Nachteile soweit als möglich zu vermeiden erlaubt. Im Kapitel 4.2 (S. 86) haben wir auf die Möglichkeit hingewiesen, dass ein Absatzkonzept mit dem Konzept K identisch ist, sofern der Hersteller die pot. Letztabnehmer unter Verzicht auf ein Distributionssystem erreichen will. Diese Bemerkung liefert uns den Ansatz zur Entwicklung eines zweistufigen Vorgehens, indem der Hersteller in einem ersten Schritt

- einen Vorentscheid über den Aufbau eines Distributionssystems fällt und in einem zweiten
- den durch den Vorentscheid eingeschränkten Alternativenraum strukturiert und zusätzlich beschränkt.

---

1) Vgl. Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 199f

Eine explizite Gestaltung des Vorentscheides bietet den Vorteil, dass je nach Alternativenwahl nur noch entweder Kombinationen von K- und H-Konzepten oder K-Konzepte allein entwickelt und beurteilt werden müssen. Schliesst der Hersteller in seinem Vorentscheid den Aufbau eines Distributionssystems aus, so wird er anschliessend verschiedene Konzepte K gestalten und bewerten müssen; andernfalls wird er Kombinationen von K- und H-Konzepten bilden und begutachten. Der Vorentscheid schränkt also den Raum zulässiger Konzepte ein.

Die Einschränkung des Alternativenraumes durch den Vorentscheid auf die Entwicklung von Konzepten K oder Konzeptkombinationen lässt aber immer noch einen grossen Freiheitsraum für die Bildung alternativer Absatzkonzepte offen. Deshalb drängt sich in einem weiteren Schritt die Strukturierung dieses Freiheitsraumes und die Auszeichnung eines bestimmten Ausschnittes aus diesem Raum auf, der für die Entwicklung von Absatzkonzepten massgebend sein soll.

44.2 Der Vorentscheid über den Aufbau eines Distributionssystems des Herstellers

Für den Hersteller stellen sich einleitend zwei Fragen:

1. Unter welchen Bedingungen ist ein solcher Vorentscheid notwendig und
2. wie wird er durchgeführt, falls er notwendig ist?

Im Kapitel 43.3 zählten wir sieben Problembenennungen für einen Absatzkonzeptentscheid auf. Es müssen aber nicht unbedingt alle sieben Fälle auch die Notwendigkeit eines Vorentscheides implizieren:

- Die erste Problembenennung - Bearbeitung eines neuen möglicherweise noch nicht näher umschriebenen Marktsegmentes -

kann einen Vorentscheid erfordern, falls sich herausstellt, dass die Absatzorganisation über keine freien Kapazitäten zur Bearbeitung eines neuen Marktsegmentes verfügt und noch kein Distributionssystem besteht.

- Die zweite Problembenennung - Neu-Gestaltung des Distributionssystems - erfordert keinen Vorentscheid, da der Hersteller bereits ein solches besitzt.
- Die dritte Problembenennung - optimale Auslastung der Kapazität der Absatzorganisation - kann einen Vorentscheid nötig werden lassen, sofern der Hersteller noch kein Distributionssystem aufgebaut hat oder die Existenz eines bestehenden in Frage gestellt wird.
- Die vierte und sechste Problembenennung - Entwicklung neuer Konzepte K - können einen Vorentscheid enthalten, sofern sich herausstellen sollte, dass der Hersteller ohne den Aufbau eines Distributionssystems kein optimales Konzept K zu entwickeln vermag.
- Die fünfte und siebente Problembenennung - Entwicklung neuer Konzepte H - beinhalten keinen Vorentscheid, da das Distributionssystem bereits besteht.

Es stellt sich die Frage, wie ein Vorentscheid durchgeführt wird. Der Alternativenraum besteht aus zwei Alternativen:

A_1: Verzicht auf den Aufbau eines Distributionssystems
A_2: Aufbau oder - im Falle der dritten Problembenennung - Beibehaltung eines Distributionssystems

Die Bewertung dieser zwei Alternativen dürfte für den Hersteller aus mehreren Gründen schwierig sein:

- Die beiden Alternativen sind nur "generell" formuliert, d.h. es handelt sich um Alternativen, die durch nachfolgende Entscheide konkretisiert werden müssen. Der Vorteil derart generell formulierter Alternativen liegt in der Reduktion

der Zahl der pro Entscheid zu beurteilenden Alternativen und demzufolge auch des Aufwandes zur Ermittlung der Konsequenzen. Der Nachteil besteht darin, dass es sich um reine Gedankengebilde und keine faktisch einsetzbaren Absatzmassnahmen handelt. Deshalb kann sich der Hersteller nur auf seine allgemeine Erfahrung stützen, die er bei früheren Vorentscheiden gemacht oder auf Grund eines Vergleiches mit Firmen anderer Branchen gewonnen hat 1).

- Das Ziel "Gewinnmaximierung" eignet sich kaum als Beurteilungsmassstab, weil die Alternativen so generell sind, dass sich ohne Präzisierungen schwerlich aussagefähige Kosten- und Ertragsgrössen ermitteln lassen. Eine Präzisierung der beiden Alternativen würde aber bereits eine Umschreibung der Konzepte K und H, mit denen die pot. Abnehmer angesprochen werden sollen, oder eine Bestimmung der zu bearbeitenden Marktsegmente auf der Stufe des Handels und der Letztabnehmer erfordern. Die gleichen Schwierigkeiten würden bei der Anwendung eines Investitionskalküls auftauchen, falls ein solches zur Bewertung der im Zeitablauf unterschiedlich hoch anfallenden Einnahmen und Ausgaben einer Kosten- und Ertragsschätzung vorgezogen werden müsste. Deshalb bleibt nur der Ausweg, die beiden Alternativen mit Hilfe von Ersatzzielen zu bewerten.

Die Suche nach Ersatzzielen wird ein Hersteller auf jene Situationsmerkmale konzentrieren, die eine Sicherung des Gewinnes langfristig gewährleisten, da der Vorentscheid in der Regel Potentialfaktoren mittel- bis langfristig bindet. In Anlehnung an Ansoff 2) lassen sich folgende Ersatzziele formulieren:

---

1) Vgl. Kühn, Möglichkeiten, S. 297ff
2) Vgl. Ansoff, Corporate, S. 5of

1. Steigerung der Zahl der pot. Letztabnehmer
2. Erweiterung und/oder Vertiefung des Sortimentes

Die Erfüllung eines einzelnen oder beider Ersatzziele impliziert eine Ausweitung des Marktes des Herstellers und dadurch eine Verteilung des Absatzrisikos auf eine grössere Zahl von pot. Letztabnehmern und/oder Produkten.

3. Kontinuierliches Wachstum des Umsatzes auf einem bestimmten Markt

Der Zweck dieses Ersatzzieles liegt in der Erhaltung oder Erweiterung des Marktanteiles des Herstellers auf einem gegebenen Markt. Eine Alternative, die diesem Ersatzziel zu genügen vermag, sichert dem Hersteller die Konkurrenzfähigkeit auf dem betreffenden Markt und dadurch - langfristig gesehen - die Gewinnchancen.

4. Verhinderung saisonaler oder zyklischer Schwankungen des Umsatzes

Eine Alternative, die dieses Ersatzziel erfüllt, verursacht dem Hersteller ein Minimum an Leerkosten d.h. ein Minimum an fixen Kosten, die bei vorübergehend stillgelegten Kapazitäten anfallen, und ein Minimum an Lagerkosten dank verhältnismässig kurzer Lagerbindung der Produkte.

Unvorhersehbare Veränderungen in der Konstellation der unkontrollierbaren Situationsmerkmale können aber die angestrebte Zielerfüllung bei den vier Ersatzzielen gefährden. Um die Reagibilität gegenüber solchen Ereignissen bewahren zu können, muss der Hersteller seinen Ersatzzielkatalog um ein Flexibilitätsziel erweitern. Wiederum in Anlehnung an Ansoff 3) lässt

---

3) Vgl. Ansoff, Corporate, S. 56

sich eine defensive und eine aggressive Flexibilität unterscheiden. Die defensive Flexibilität kann der Hersteller an folgenden Situationsmerkmalen messen:

- an der Zahl unabhängiger Kunden, die einen relativ grossen Anteil am Umsatz des Herstellers haben.

Je grösser die Zahl solcher Kunden und je geringer ihr Umsatzanteil ist, umso weniger ist der Hersteller vom Verhalten einzelner Kunden abhängig.

- an der Zahl der in verschiedenen Volkswirtschaften vorhandenen Marktsegmente.

Je grösser die Zahl solcher Marktsegmente ist, umso geringer wird die Abhängigkeit des Herstellers vom Einfluss der wirtschaftlichen Entwicklung einer einzelnen Volkswirtschaft.

Die Erfüllung des Ersatzzieles "defensive Flexibilität" reduziert für den Hersteller die Auswirkungen von unerwünschten Veränderungen in der Konstellation der unkontrollierbaren Situationsmerkmale auf ein Mindestmass, indem eine besondere Abhängigkeit von bestimmten Kunden und/oder von der Entwicklung einer speziellen Volkswirtschaft soweit als möglich vermieden wird. Aggressive Flexibilität erhöht dagegen die Chancen, eine erwünschte Veränderung in der Konstellation der unkontrollierbaren Situationsmerkmale auszunützen. Diese Art von Flexibilität würde im Vorentscheid bspw. jener Alternative zugeschrieben, die neue Technologien in der Warenverteilung fördert oder rascher absorbieren kann.

Wendet der Hersteller diese Ersatzziele für die Beurteilung der beiden Alternativen eines Vorentscheides über den Aufbau eines Distributionssystems an, so stellt sich die Frage nach dem Niveau, auf dem er die Konsequenzen der Alternativen messen kann. Die generelle Formulierung der Alternativen, aber

auch die mittel- bis langfristige Bindung der Potentialfaktoren des Herstellers durch den Vorentscheid verhindern i.d.R. eine eindeutige Bestimmung der Art und des Ausmasses der Wirkungen der beiden Alternativen auf die Absatzsituation des Herstellers. Deshalb muss dieser ein Messniveau wählen, das die zu erwartenden Wirkungen in seiner Erfahrung angemessenen Kategorien zu erfassen erlaubt. Diese Anforderungen erfüllen Nominal- und Ordinalskalen 4) am ehesten. Ratio- und Intervallskalen setzen üblicherweise ein Differenzierungsvermögen voraus, das durch die allgemeine Erfahrung des Herstellers nicht erreicht wird sondern nur mit Hilfe analytischer Instrumente erzielt werden kann.

Wählt der Hersteller eine Nominalskala zur Messung der einzelnen Konsequenzen, so muss er für jede Alternative die Erfüllung eines Ersatzzieles durch einen ja/nein oder 1/0 Entscheid festsetzen. Entscheidet er sich für eine Ordinalskala, so kann er eine Alternative als Massalternative, deren Konsequenzen als Bezugspunkt für die Bewertung der zweiten Alternative dienen, auszeichnen. Die Konsequenzen der zweiten Alternative lassen sich in diesem Falle als positive oder negative Abweichungen von den Konsequenzen der Massalternative formulieren.

Es kann sich die Situation einstellen, dass der Hersteller sich auf Grund seiner Erfahrung ausserstande fühlt, die Konsequenzen in Bezug auf ein bestimmtes Ersatzziel eindeutig festzulegen. In einem solchen Falle muss er die möglichen Konsequenzen mit ihren Eintretenswahrscheinlichkeiten zu ermitteln

---

4) Zur Definition der vier Skalen vgl. Kerlinger, F.N., Foundations of Behavioral Research, 2. Aufl., New York 1973, S. 433ff

versuchen. Da es sich beim Vorentscheid um einen Entscheidfall handelt, der in der Vergangenheit kaum mit der gleichen oder einer ähnlichen Konstellation der unkontrollierbaren Situationsmerkmale gefällt wurde, wird er nur subjektive Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt einer bestimmten Konsequenz schätzen können. Diese Schätzung beruht ihrerseits auf einer Auswertung seiner Erfahrung und auf seinem Beurteilungsvermögen 5).

Sofern sich eine Alternative bei allen Konsequenzen gegenüber der anderen als überlegen erweist, kann der Hersteller die betreffende als die optimale wählen. Ist dieser Idealfall nicht gegeben, so stehen ihm verschiedene Vorgehensweisen zur Ermittlung der optimalen Alternative offen:

- Das einfachste Verfahren besteht in einer summarischen Würdigung der beiden Alternativen in Bezug auf ihre Vorteilhaftigkeit. Dieses Verfahren birgt die Gefahr in sich, dass der Hersteller die beiden Alternativen tendenziell auf die Erfüllung des für ihn wichtigsten Ersatzzieles hin beurteilt 6).

- Einem zweiten Verfahren entspricht die Aufstellung einer Präferenzordnung 7) für die Erfüllung der verschiedenen Ersatzziele. Die beiden Alternativen lassen sich anschliessend

---

5) Vgl. Haas, Ch., Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, Köln 1965, S. 33ff

6) Vgl. Shepard, R.N., On Subjectively Optimum Selection among Multiattribute Alternatives, in: Shelly, M.W., Bryan, G.L., (ed.), Human Judgements and Optimality, New York 1964, S. 277

7) Vgl. Kaufmann, S., Entscheidungstechnik im Management, München 1968, S. 47ff

Kaufmann zeigt in seinem Buch, wie sich mit Hilfe der Graphentheorie eine Präferenzordnung abbilden lässt.

auf Grund ihres Zielbeitrages in die Präferenzordnung einstufen und bewerten. Damit der Hersteller eine Präferenzordnung konstruieren kann, muss er sich fragen, ob ihm bspw. die Erfüllung des Ersatzzieles "Verteilung des Absatzrisikos auf eine grössere Zahl von pot. Letztabnehmern und/oder Produkten" wichtiger sei als diejenige des Ersatzzieles "Sicherstellung eines kontinuierlichen Umsatzwachstums auf einem bestimmten Markt", "die Vermeidung saisonaler Schwankungen" oder die "Erhaltung von Flexibilität". Diese Frage kann nicht allgemein beantwortet werden, da die Präferenzordnung für die Erfüllung der einzelnen Ersatzziele von der Unternehmungs- und Absatzsituation abhängig ist. Als situative Merkmale, die ein Hersteller für die Konstruktion einer Präferenzordnung als bedeutsam erachten kann, kommen bspw. der Fixkostenanteil an den Gesamtkosten, die Liquiditätslage, die Sortimentstiefe und -breite, die saisonalen Schwankungen der Nachfrage, die Intensität des Wettbewerbes oder allgemein die Dynamik auf einem Markt in Frage. Die Präferenzordnung spiegelt letztlich die Bedeutung, die der Hersteller der Erfüllung eines bestimmten Ersatzzieles beimisst, und seine Einstellung zum Risiko 8) wider.

- Ein weiteres Verfahren, das ebenfalls auf einer Präferenzordnung beruht, besteht darin, die Konsequenzen einer Alternative als Vektor zu betrachten und jene Alternative zu wählen, deren (r + 1)stes Element im Konsequenzenvektor grösser

---

8) Verhält sich der Hersteller risikofreudig, so wird er das Ersatzziel "Kontinuierliches Umsatzwachstum auf einem bestimmten Markt" im Verhältnis zu den anderen Ersatzzielen stärker gewichten, da dieses Ziel besonders der Wahrung der Gewinnchancen dient. Verhält er sich dagegen risikoscheu, wird er je nach Konstellation der situativen Merkmale die Ersatzziele "Streuung des Absatzrisikos" oder "Erhaltung der defensiven Flexibilität" hauptsächlich beachten.

ist als dasjenige des Vektors der anderen Alternative 9). Dieses Verfahren führt u.U. zu Ergebnissen, die der Hersteller angesichts seiner Absatzentscheidsituation als unrealistisch bezeichnen müsste. Die Anwendung dieses Verfahrens dürfte demzufolge in den seltensten Fällen sinnvoll sein.

Prinzipiell eignen sich die zwei zuerst genannten Verfahren für die Beurteilung von Alternativen, deren Konsequenzen auf einer Nominalskala gemessen werden. Sollten sie aber für die Bestimmung der optimalen Alternative versagen, weil sie in den Augen des Herstellers für die Bildung einer Rangordnung zwischen den Alternativen zu wenig Differenzierungskraft besitzen, so kann er den Ausweg über eine Gewichtung der verschiedenen Ersatzziele einschlagen und für die Konsequenzenermittlung einen Massstab suchen, der eine Gesamtkonsequenz als Summe der einzelnen Konsequenzen zu bilden erlaubt. Dieses Verfahren wird als Skalentransformation 10) bezeichnet. Die Verteilung der Gewichte wird durch die gleichen Determinanten wie die Konstruktion einer Präferenzordnung bestimmt. Die Skalentransformation erfordert zur Messung der Konsequenzen mindestens eine Ordinalskala.

Für die weiteren Ausführungen nehmen wir an, der Hersteller habe die zweite Alternative - Aufbau eines Distributionssystems - gewählt. Diese Annahme lässt sich durch die Situation in der Praxis rechtfertigen, die zeigt, dass die Hersteller von Konsumgütern ihre Produkte i.d.R. über den Handel absetzen.

---

9) Kaufmann bezeichnet dieses Verfahren als lexikographisch. Nach diesem Verfahren wird bspw. der Konsequenzenvektor (1,1,0,0) demjenigen von (1,0,1,1) vorgezogen. Vgl. Kaufmann, Entscheidungstechnik, S. 64ff

10) Vgl. Kaufmann, Entscheidungstechnik, S. 70ff; Müller, Entscheidungstheorie, 1973, S. 69ff; Eckenrode, R.T., Weighting Multiple Criteria, in: MS, Vol. 12, No. 3, Nov. 1965, S. 180ff

44.3 Die Strukturierung des Raumes möglicher Absatzkonzepte

Durch den Vorentscheid wurden die generellen Kategorien der zu beeinflussenden Abnehmer (Gross-, Detailhandel und Letztabnehmer) bestimmt und der Freiheitsraum zugunsten einer Gestaltung alternativer Kombinationen von K- und H-Konzepten eingeschränkt. Es stellt sich jetzt die Frage, wie der durch den Vorentscheid beschränkte Freiheitsraum strukturiert werden könnte, damit anschliessend ein für die Entwicklung von Absatzkonzepten relevanter Ausschnitt aus diesem Raum ausgeschieden werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage muss der Hersteller die Dimensionen dieses Freiheitsraumes und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Absatzkonzepten kennen. Aus der Definition des Absatzkonzeptes (vgl. S. 85) folgt, dass die Absatzinstrumente diese Dimensionen verkörpern. Zur Bedeutung der einzelnen Absatzinstrumente für die Gestaltung von Absatzkonzepten meint Sabel, dass das Instrument "Produktgestalt" im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums eine Sonderstellung einnehme, weil die Preispolitik, die Gestaltung des Vertriebsapparates und die Werbung von der Art des Produktes abhängig seien; m.a.W.: diese Instrumente würden immer produkt- bzw. sortimentsbezogen eingesetzt [1]. Demnach legt der Hersteller zur Strukturierung des Freiheitsraumes zweckmässigerweise die Alternativenräume für die Produkt- und Sortimentsgestalt fest.

443.1 Die Enumeration der Produkt- und Sortimentsalternativen

Wir nehmen an, der Hersteller kenne auf Grund der Eigenschaften seiner Unternehmung die Produktalternativen in Bezug auf die Elemente "Stoff" und "funktionale Gestalt" und bestimme

---

1) Vgl. Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1971, S. 49

die Alternativenräume für die Elemente "Verpackung" und "Marke" erst im Zuge der Konkretisierung alternativer K- und H-Konzepte (vgl. S.155ff), da diese in enger Beziehung mit den Instrumenten Werbung, Sales Promotion und Physical Distribution stehen 1).

Das nächste Problem besteht für den Hersteller in der Zusammenstellung alternativer Produkte zu Produktgruppen. Dazu braucht er ein Kriterium für die Gruppenbildung.

Gemäss unseren allgemeinen Festlegungen würde wiederum dem Gewinn die Funktion dieses Kriteriums zufallen. Leider sind aber die zukünftigen Gewinnbeiträge im Stadium der Entwicklung alternativer Produktgruppen nicht bekannt, so dass Ersatzkriterien zur Anwendung gelangen müssen. Solche Kriterien lassen sich aus der Fertigung, der Rohstoffverwendung und/oder der Funktion der Produkte ableiten. Produkte, die die gleichen Produktionsanlagen in Anspruch nehmen, gleiche Rohstoffe benötigen und/oder gleiche Funktionen erfüllen, werden zu Produktgruppen zusammengefasst, damit mögliche Synergie-Effekte 2) realisiert werden können. Diese Hinweise zeigen bereits,

---

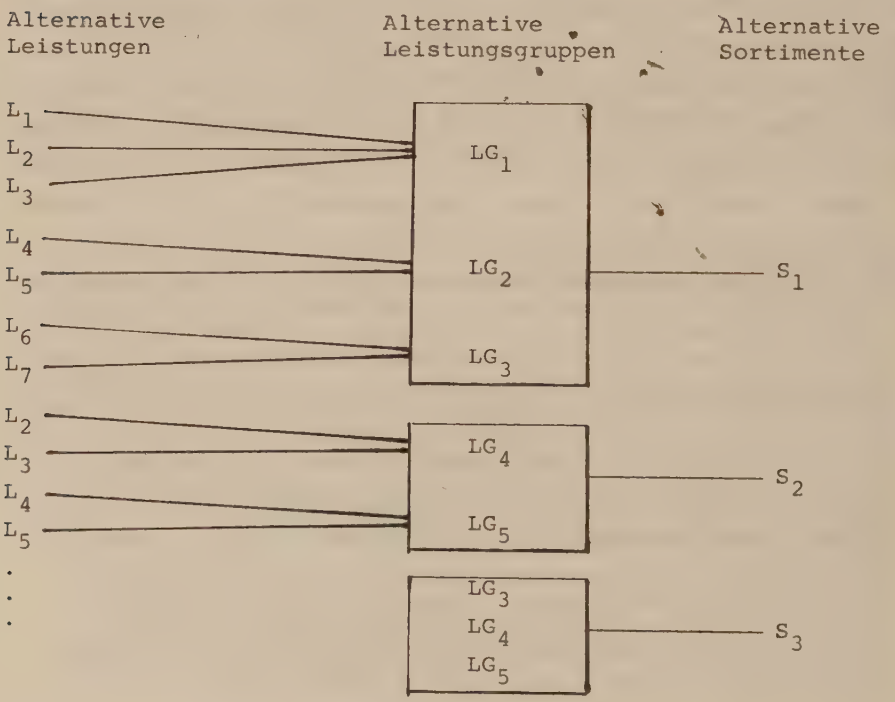
1) Man kann sich fragen, wie weit der Detaillierungsgrad in Bezug auf die Produktdifferenzierung für die Bildung von Absatzkonzepten reichen soll. Da der Zweck der Konzeptbildung in der Umschreibung von Alternativenräumen liegt, würden wir meinen, dass ein hoher Detaillierungsgrad u.U. die Formulierung alternativer Absatzkonzepte unnötig erschwert, weil dadurch die Uebersicht über die einzelnen Alternativen eingeschränkt wird. In unserem Fall dürfte der Detaillierungsgrad von der Zahl der Produktalternativen abhängig sein. Je weniger Produktalternativen zur Verfügung stehen, umso eher kann der Detaillierungsgrad in Bezug auf die einzelnen Produktalternativen erhöht werden.

2) Eine positive oder negative Synergie liegt vor, wenn der Geamteffekt der Kombination einzelner Produktarten oder -gattungen grösser oder kleiner ist, als die Summe der Effekte der gleichen jedoch nicht miteinander kombinierten Arten oder Gattungen. Vgl. Müller, Absatzlehre, 1973, S. 153

dass die Wahl der Gliederungskriterien situationsabhängig ist und nicht generell gelöst werden kann 3).

Ferner stellt sich die Frage nach der Kombination verschiedener Produktgruppen, die in einem K- und H-Konzept enthalten sein sollen. Als mögliche Gliederungskriterien könnten die auf S. 125 erwähnten oder die Art der zu befriedigenden Bedürfnisse in Frage kommen. Die Produktgruppen würden dann nach der Aehnlichkeit der zu befriedigenden Bedürfnisse oder zu erfüllenden Funktionen zu einzelnen Sortimentsalternativen zusammengefasst. Aus alternativen Möglichkeiten der Zusammenfassung von Produktgruppen entstehen schliesslich die Sortimentsalternativen (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Die alternativen Leistungs- und Leistungsgruppenkombinationen



Die Sortimentsalternativen (im Beispiel von Abb. 7 sind es drei) mit ihren alternativen Leistungsgruppen und Leistungen bilden zusammen mit den durch den Vorentscheid bestimmten Abnehmerkategorien die generellen Bezugspunkte zur Enumeration der möglichen Absatzkonzepte.

443.2 Die Enumeration der möglichen Kombinationen von K- und H-Konzepten

Mit Hilfe der beiden Bezugspunkte "Sortimentsalternative" und "Abnehmerkategorie" lassen sich die möglichen Kombinationen von K- und H-Konzepten aufbauen. Der Vorteil einer Enumeration dieser Möglichkeiten liegt darin, dass die Zahl möglicher Absatzkonzepte abgeschätzt werden kann und die Uebersicht über die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten in ihren Grundzügen gewahrt bleibt.

Zur Veranschaulichung unserer Darlegungen entwerfen wir eine Matrix, die in den Zeilen die Abnehmerkategorien und in den Spalten die möglichen Kombinationen, die sich für eine Sortimentsalternative ergeben, ausweist. Dabei stützen wir uns auf die drei in Abb. 7 dargestellten Sortimentsalternativen (vgl. Abb. 8, S. 128).

Die Matrix lässt sich folgendermassen interpretieren:

Eine Spalte (z.B. Spalte 1) enthält alle Varianten einer Kombination von Konzepten bzw. alle möglichen Absatzkonzepte mit einer bestimmten Sortimentsalternative (z.B. S_1) als Bezugs-

---

3) Andere Kriterien wären etwa die Qualität, Provenienz, der technische Verwandtschaftsgrad usw.; Vgl. Müller, Absatzlehre, S. 19f

Abb. 8: Die möglichen Kombinationen von K- mit H-Konzepten

	S_1			S_2			S_3		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Grosshandel	H_{G1i}	H_{G1i}		H_{G2i}	H_{G2i}		H_{G3i}	H_{G3i}	
Vom Grosshandel betreute Detaillisten	H_{GD1j}	H_{GD1j}		H_{GD2j}	H_{GD2j}		H_{GD3j}	H_{GD3j}	
Vom Hersteller betreute pot. Detaillisten		H_{HD1k}	H_{HD1k}		H_{HD2k}	H_{HD2k}		H_{HD3k}	H_{HD3k}
Letztabnehmer	K_{1n}	K_{1n}	K_{1n}	K_{2n}	K_{2n}	K_{2n}	K_{3n}	K_{3n}	K_{3n}

Legende: $S_{1,2,3}$ = Sortimentsalternative S_m (m = 1,2,3)

H_{Gmi} = i-tes Konzept mit dem Grosshandel und der Sortimentsalternative S_m als Bezugspunkte (i = 1,2,...)

H_{GDmj} = j-tes Konzept mit dem vom Grosshandel betreuten pot. Detailhandel und der Sortimentsalternative S_m als Bezugspunkte (j = 1,2,...)

H_{HDmk} = k-tes Konzept mit dem vom Hersteller betreuten pot. Detailhandel und der Sortimentsalternative S_m als Bezugspunkte (k = 1,2,...)

K_{mn} = n-tes Konzept mit den pot. Letztabnehmern und der Sortimentsalternative S_m als Bezugspunkte (n = 1,2,...)

punkt, die auf die Beeinflussung des Verhaltens bestimmter Abnehmerkategorien ausgerichtet sind (z.B. Kategorie Grosshandel, vom Grosshandel betreute Detaillisten und Letztabnehmer). Wir bezeichnen im folgenden jede spezifische Sortiments/Abnehmerkombination - im Sinne je einer Spalte der Abb. 8 - kurz als Kombination. Die für jede Kombination zu entwerfenden Alternativen seien Konzeptvarianten genannt.

Die möglichen Konzeptvarianten der neun Kombinationen bilden den Raum der möglichen Absatzkonzepte. Die Konzeptvarianten je dreier Kombinationen sind jeweils in Bezug auf die Abnehmerkategorien (z.B. die Konzeptvarianten der Kombinationen 1, 4,7) oder in Bezug auf die Sortimentsalternative (z.B. die Konzeptvarianten der Kombinationen 1,2,3) gleich strukturiert. Diese Strukturierung ist für die Bestimmung des für den Entwurf von Konzeptvarianten massgebenden Ausschnittes aus dem Raum möglicher Absatzkonzepte relevant, weil die Strukturmerkmale Sortimentsalternative und Abnehmerkategorie einen Ansatz für die Bildung von Klassen möglicher Konzeptvarianten liefern. Ferner ist sie für die Abgrenzung der Alternativenräume der verschiedenen K- und H-Konzepte wichtig, weil der Hersteller bei gleich strukturierten Konzeptvarianten vermuten darf, dass für einzelne Absatzinstrumente die Alternativenräume gleich abgegrenzt werden können. Es ist also durchaus möglich, dass zwei oder mehrere Konzeptvarianten einzelne Absatzinstrumente mit gleichem Alternativenraum vorsehen.

In unserem Beispiel mit drei Sortimentsalternativen zeigt sich bereits die Schwierigkeit, der ein Hersteller begegnet, wenn er für die Entwicklung von Konzeptvarianten alle neun Kombinationen berücksichtigen möchte. Die Zahl alternativer Konzeptvarianten würde u.U. so gross, dass der Aufwand für die Bewertung aller Alternativen für ihn nicht mehr tragbar wäre. Deshalb drängt sich der Entwurf einer Heuristik auf, die den Raum möglicher Absatzkonzepte einzuschränken bzw. die Phasen der Alternativensuche und -bewertung zu vereinfachen erlaubt.

44.4 Darstellung und Begründung der Heuristik zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes

Die Matrix mit den neun Kombinationen (vgl. Abb. 8) und die Strukturgleichheit der Konzeptvarianten je dreier Kombinationen in Bezug auf die Sortimentsalternative oder Abnehmerkategorien bieten einen Ansatz zur Entwicklung einer dreistufigen Heuristik, indem der Hersteller

- in einem ersten Schritt die optimale Sortimentsalternative und
- in einem zweiten die optimale Kombination wählt.
- Schliesslich entwickelt er alternative Konzeptvarianten für die optimale Kombination und bestimmt die optimale Variante.

Der Vorteil einer dreistufigen Heuristik zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes besteht darin, dass durch die Wahl der optimalen Sortimentsalternative die Zahl der Kombinationen auf diejenigen mit der gleichen Sortimentsalternative reduziert und durch die Bestimmung der optimalen Kombination aus der Zahl der verbliebenen der Aufwand für die Entwicklung und Beurteilung alternativer Konzeptvarianten vermindert wird. Dabei nimmt der Hersteller aber in Kauf, dass das optimale Absatzkonzept u.U. vorzeitig aus dem Prüfverfahren eliminiert wird. Dieses Risiko entsteht wegen des Verzichtes auf die Bewertung jeder einzelnen Konzeptvariante. Es ist m.a.W. möglich, dass die optimale Alternative sich unter jenen Konzeptvarianten befindet, die bei einem schrittweisen Vorgehen - wie dies bei unserer Heuristik der Fall ist - gar nie beurteilt werden.

Die dreistufige Heuristik zwingt den Hersteller bei der Wahl der optimalen Sortimentsalternative und Kombination zu einem bestimmten Vorgehen. Die optimale Sortimentsalternative muss er auf Grund von Informationen über das Verhalten der pot. Letztabnehmer und die optimale Kombination auf Grund von sol-

chen über das Verhalten der Handelsunternehmungen ermitteln. Dieses Vorgehen lässt sich folgendermassen begründen:

- Der Erfolg einer Sortimentsalternative ist - langfristig gesehen - vom Kaufverhalten der Letztabnehmer, das das Verhalten aller anderen Elemente des Absatzsystems bestimmt, abhängig. Besteht bei den pot. Letztabnehmern eine hohe bzw. niedrige Kaufbereitschaft für die Produkte eines Sortimentes, so ist die Wahrscheinlichkeit wegen der Rückkoppelungen im Absatzsystem gross, dass die Elemente der anderen Abnehmerkategorien ihr Einkaufs- und Absatzverhalten auf diese Situation einstellen und die Produkte kaufen oder nicht kaufen.
- Die Zahl der alternativen Kombinationen ergibt sich - bei gegebener Sortimentsalternative - aus den Möglichkeiten unterschiedlich zusammengesetzter pot. Distributionssysteme. Deshalb sollte bei der Wahl der optimalen Kombination das Verhalten jener Handelsunternehmungen, die in ein Distributionssystem integrierbar sind, beachtet werden.

Wird nach dem zweiten Schritt eine Kombination gewählt, die mehr als ein Konzept K und mehr als ein Konzept H enthält, so lässt sich im dritten Schritt unserer Heuristik eine weitere Vereinfachung erzielen, indem der Hersteller

- aus der Menge der möglichen Konzepte H das optimale bestimmt und anschliessend jenes Konzept K ermittelt, das mit dem gewählten Konzept H kombiniert den optimalen Zielbeitrag ergibt, oder umgekehrt zuerst
- aus der Menge der möglichen Konzepte K das optimale auswählt und anschliessend jenes Konzept H ermittelt, das mit dem gewählten Konzept K kombiniert den optimalen Zielbeitrag ergibt.

Der Vorteil der beiden Vereinfachungsmöglichkeiten besteht

darin, dass die Zahl der zu prüfenden Alternativen und damit der Bewertungsaufwand noch einmal verringert werden können, weil der Hersteller auf eine Bewertung jeder möglichen Kombination eines K-Konzeptes mit einem H-Konzept verzichtet. Auf dieses Problem werden wir unter Ziffer 45.2 näher eintreten.

Es stellt sich noch die Frage, welche Problembenennungen vorliegen müssen, damit die Heuristik effektiv angewandt werden kann. Im Kapitel 43.3 wurden sieben Problembenennungen für einen Absatzkonzeptentscheid aufgezählt. Diese sieben Fälle gilt es zu überprüfen und jene Problembenennungen zu finden, die einen Alternativenraum umschreiben, der mehr als eine Sortimentsalternative und mehr als eine Kombination enthält.

- Bei der ersten Problembenennung - Bearbeitung eines neuen, möglicherweise noch nicht näher umschriebenen Marktsegmentes - kann die Anwendung der Heuristik sinnvoll sein, sofern sich herausstellt, dass der Hersteller über mehrere Sortimentsalternativen verfügt und noch kein Distributionssystem besteht.
- Bei der zweiten Problembenennung - Neu-Gestaltung des Distributionssystems - erübrigt sich ein Sortimentsentscheid, sofern das Konzept K beibehalten werden kann. Dagegen kann sich ein Kombinationsentscheid aufdrängen.
- Bei der dritten Problembenennung - optimale Auslastung der Kapazität der Absatzorganisation - kann die Heuristik angewandt werden, sofern neue Sortimentsalternativen zur Auslastung der Kapazität der Absatzorganisation entwickelt werden und der Hersteller ein Distributionssystem aufzubauen gedenkt.
- Bei der vierten und sechsten Problembenennung - Entwicklung neuer Konzepte K - kann auf eine Anwendung der Heuristik verzichtet werden, sofern keine neuen Sortimentsalternativen zur Verfügung stehen und auf den Aufbau eines Distributionssystems verzichtet wird.

- Bei der fünften und siebenten Problembenennung - Entwicklung neuer Konzepte H - kann ein Kombinationsentscheid nötig werden, sofern bei gegebenem Konzept K mehrere Kombinationen möglich sind.

Die sieben Fälle zeigen, dass die Anwendbarkeit der Heuristik oder einzelner ihrer Stufen zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes von der Art der Problembenennung abhängig ist. Für die Fortsetzung der Arbeit nehmen wir an, es liege eine Problembenennung vor, die eine Anwendung der Heuristik erlaube.

4.5 Die Realisation der Heuristik zur Bestimmung des optimalen Absatzkonzeptes

In den folgenden Abschnitten werden die Probleme behandelt, die im Zusammenhang mit der Realisation der Heuristik stehen. Dabei werden die drei Stufen der Heuristik für das weitere Vorgehen wegleitend sein.

45.1 Die Wahl der optimalen Sortimentsalternative und Kombination

451.1 Die Wahl der optimalen Sortimentsalternative

Zwei Fragen stellen sich dem Hersteller im Zusammenhang mit der Bewertung von Sortimentsalternativen:

1. Welche Informationen sollen zum Zwecke der Bewertung beschafft werden und
2. wie werden diese gewonnen?

Zur Bestimmung der für die Bewertung notwendigen Informationen kann der Hersteller vom Ziel der Gewinnmaximierung und den Entscheidkriterien Deckungsbeitrag bzw. Kapitalwert ausgehen 1). Danach benötigt er Angaben über die zu erwartenden Erträge

und variablen Kosten bzw. Einnahmen und Ausgaben. Für die Schätzung des Ertrages bzw. der Einnahmen der Sortimentsalternativen muss er sich auf Grund der Heuristik 2) am Verhalten der pot. Letztabnehmer orientieren. Dieses Verhalten lässt sich nur mit Hilfe einer Befragung der pot. Letztabnehmer erforschen, da die einzelnen Sortimentsalternativen vorläufig reine Gedankengebilde sind, die nur beschrieben und als solche auf einem Markt nicht getestet werden können.

Für die Erfassung und Auswertung der zur Ertrags- bzw. Einnahmenschätzung notwendigen Situationsmerkmale stützen wir uns auf das von Wind in seinem Aufsatz 3) übersichtlich dargestellte, auf der Methode der Befragung basierende Prozedere. Für uns stellt sich jedoch noch die Frage, inwiefern dieses Prozedere einer Anpassung an unsere Problemstellung bedarf, da Wind das Beispiel der Bewertung von Produktkonzepten zur Veranschaulichung seiner Ausführungen wählt. Er geht davon aus, dass den pot. Letztabnehmern jedes Produktkonzept in Form einer Beschreibung und allenfalls graphischen Darstellung vorgelegt werden könne und die Produkte der Konkurrenz entweder in Form einer photographischen Abbildung oder nur mit ihren Markennamen präsentiert würden. Wind setzt somit voraus, dass die Produktkonzepte von den pot. Letztabnehmern als klar umrissene Erlebniskategorien wahrgenommen werden können. Diese Voraussetzung dürfte bei der Bewertung von Sortimentsalternativen nur in jenen Fällen erfüllt sein, in denen die Sortimentsalternativen bloss wenige Produktalternativen umfassen

---

1) Vgl. Kapitel 43.1, S. 90

2) Vgl. Kapitel 44.4, S. 130f

3) Vgl. Wind, Y., A New Procedure for Concept Evaluation, in: JM, Vol. 37, Oct. 1973, S. 3

und demzufolge das Vorstellungsvermögen der pot. Letztabnehmer nicht überfordern. Dagegen müsste bei Sortimentsalternativen mit zahlreichen Produktvarianten auf eine Bewertung der einzelnen Produktalternativen oder Produktgruppen 4) abgestellt werden, da solche Sortimentsalternativen kaum als eindeutig umrissene Erlebniskategorien wahrgenommen und demnach als kaufbeeinflussender Faktor angesehen werden können. Für die Weiterführung der Untersuchung nehmen wir an, der Hersteller könne die einzelnen Sortimentsalternativen in Form einer Beschreibung und graphischen Darstellung den pot. Letztabnehmern zur Beurteilung vorlegen. Pro Interview sollte er folgende Angaben erhalten:

1) Eine allgemeine Präferenzordnung zwischen den Sortimentsalternativen und den Sortimenten der Konkurrenz auf Grund eines subjektiven Urteils des Befragten.
   Eine Skalierung der Produkte der verschiedenen Sortimentsalternativen nach der Intensität der Kaufintention.
2) Eine Rangordnung zwischen fünf bis zehn Sortimentsvorteilen, die einzeln oder kombiniert vorgelegt werden können, gemäss ihrer Bedeutung für den Befragten.
   Eine Rangordnung zwischen fünf bis zehn Produktvorteilen, die ebenfalls einzeln oder kombiniert vorgelegt werden können, gemäss ihrer Bedeutung für den Befragten.
3) Angaben über auffallend positive und/oder negative Sortimentseigenschaften.
   Angaben über auffallend positive und/oder negative Produkteigenschaften.
4) Eine Rangordnung der verschiedenen Produkte der Sortimentsalternativen gemäss ihrer Eignung für verschiedene Gebrauchs-

---

4) Vgl. Abb. 7, S. 126

oder Verbrauchsgelegenheiten.

5) Angaben über die erwartete Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Gebrauchs- oder Verbrauchsgelegenheiten und über Gebrauchsgewohnheiten.
6) Angaben über besondere, im Zusammenhang mit den verschiedenen Sortimentsalternativen stehende Aspekte des Lebensstils und über allgemeine Einstellungen und Meinungen.
7) Sozioökonomische und demographische Merkmale des Befragten.
8) Ermittlung von Präferenzen des Befragten, indem ihm Produktvarianten des Herstellers und der Konkurrenten sowie u.U. ein bestimmter Geldbetrag mit der Aufforderung, zwischen diesen Alternativen zu wählen, vorgelegt werden.

Die Ergebnisse einer solchen Befragung müssen vom Hersteller im Hinblick auf eine Schätzung des Ertrages bzw. der Einnahmen analysiert werden. Wiederum in Anlehnung an Wind 5) lassen sich folgende Analyseschritte unterscheiden:

1. Bestimmung der Marktsegmente mit Hilfe einer Clusteranalyse. Als Bezugspunkte für die Marktsegmentierung empfiehlt es sich, die Reaktionen der Befragten auf die Sortimentsalternativen und die von ihnen erwarteten Sortimentsvorteile zu wählen, sofern der Hersteller keine andere Segmentierungsbasis wünscht.
2. Beurteilung des voraussichtlich zu erwartenden Erfolges einer Sortimentsalternative. Dazu muss der Hersteller für die gesamte Stichprobe und für jedes Marktsegment folgende Kalkulationen durchführen:

---

5) Vgl. Wind, A New Procedure, S. 3ff. Zu den technischen Problemen einzelner Auswertungsverfahren vgl. Kerlinger, Foundations, S. 437f, 566ff, 650f, 659ff. Green, P.E., Rao, V.R., Conjoint Measurement for Quantifying Judgemental Data, in: JMR, Vol. VIII, Aug. 1971, S. 355ff

a) Berechnung des prozentualen Anteils der Befragten mit positiver Kaufintention gegenüber den Produkten einer Sortimentsalternative.
b) Berechnung der zu erwartenden Gebrauchshäufigkeit der Produkte der Sortimentsalternative.
c) Berechnung der relativen Gebrauchs- bzw. Verbrauchspräferenz für die Produkte einer Sortimentsalternative in Bezug auf die Gebrauchs- bzw. Verbrauchsgelegenheiten.
d) Bestimmung der Eigenschaften der Produkte bzw. Sortimentsalternative, die für die Erklärung der Reaktionen der Befragten relevant sind, mit Hilfe einer Regressionsanalyse und einer Interpretation der Angaben über auffallend positive und/oder negative Sortiments- bzw. Produkteigenschaften.

3. Vertiefung der Analyse bei den Marktsegmenten durch die Ermittlung der wichtigsten Eigenschaften der den Segmenten angehörenden Befragten. Als Instrument empfiehlt Wind die Diskriminanzanalyse.
4. Bestimmung der Marktposition der Sortimentsalternativen bzw. der Produkte mit Hilfe der multidimensionalen Skalierung und Clusteranalyse.

Die Auswertung der erhobenen Daten sollte dem Hersteller folgende Informationen liefern:

- Die zu erwartenden Werte für das Marktpotential des gesamten Marktes und der je nach Sortimentsalternative verschiedenen Marktsegmente.
- Die zu erwartenden Werte für das Marktvolumen des gesamten Marktes und der je nach Sortimentsalternative verschiedenen Marktsegmente.
- Angaben über Stärken und Schwächen sowie über mögliche Synergie-Effekte, die eine bestimmte Gruppierung von Produkten verursachen kann. Solche Angaben können als Indizien

für den mit einer Sortimentsalternative voraussichtlich erreichbaren Marktanteil Verwendung finden.

Aus dem Verhältnis zwischen Marktvolumen und Marktpotential lassen sich Marktsättigungs- bzw. Marktausschöpfungsgrade für den Gesamtmarkt und die Marktsegmente berechnen. Die Höhe des Marktsättigungsgrades ist ein Indikator für die zu erwartende Entwicklung des Marktvolumens. Aus dem voraussichtlich zu erzielenden Marktanteil lässt sich der pro Alternative zu erwartende Erlös ableiten.

Auf der Kosten- bzw. Ausgabenseite kann der Hersteller vorläufig nur die auf Grund der prognostizierten Erlöse einer Sortimentsalternative zu erwartenden variablen Herstellkosten und die fixen Kosten bzw. Ausgaben, die durch die im Zusammenhang mit einer Sortimentsalternative zu tätigenden Investitionen im Produktions- und Einkaufsbereich entstehen können, ermitteln. Dabei muss er mögliche Synergie-Effekte einer Sortimentsalternative im Produktions- oder Einkaufsbereich beachten. Als methodisches Hilfsmittel zur Erfassung solcher Synergien eignet sich die zur Ermittlung des Unternehmungspotentials entwickelte Check-Liste 6).

Die Werte der voraussichtlich zu erwartenden Erträge und Kosten bzw. Einnahmen und Ausgaben sind in diesem Entscheidstadium mit Vorsicht zu beurteilen, da bis dahin nur die Konsequenzen der Sortimentsalternative bewertet und die Wirkungen der übrigen Instrumente eines Absatzkonzeptes auf das Verhalten der pot. Letztabnehmer vernachlässigt wurden. Ferner sind die Kosten des Einsatzes der anderen Instrumente noch nicht abschätzbar.

---

6) Vgl. Abb. 5, S. 93

Bevor der Hersteller die optimale Sortimentsalternative bestimmen kann, muss er den Unsicherheitstyp dieses Entscheidfalles festlegen, um die zur Ermittlung der optimalen Sortimentsalternative notwendige Entscheidregel 7) bezeichnen zu können. Erwartet er, dass sich dieser Entscheidfall in Zukunft bei praktisch gleicher Konstellation der Situationsmerkmale häufig wiederholen wird, oder verhält er sich bei jedem Entscheidfall grundsätzlich risikoneutral, so wird er in jedem Falle den Erwartungswert des Deckungsbeitrages bzw. des Kapitalwertes ausrechnen und jene Alternative wählen, die den höchsten Erwartungswert aufweist. Bei stochastischer Unsicherheit und risikoscheuem bzw. -freudigem Verhalten muss er auf Grund des Erwartungswertes des Nutzens einer Sortimentsalternative entscheiden 7). Bei rationaler Indeterminiertheit und risikoscheuem bzw. -freudigem Verhalten muss der Hersteller den Entscheid mit Hilfe einer die entsprechende Risikoneigung widerspiegelnden Entscheidregel 7) fällen.

Für die Fortsetzung der Arbeit nehmen wir an, der Hersteller habe sich zugunsten von S_1 (Vgl. Abb. 8, S. 128) entschieden.

451.2 Die Wahl der optimalen Kombination

Nach der Wahl der optimalen Sortimentsalternative stellt sich dem Hersteller das Problem, jene Kombination zu finden 1), die die Grundlage für die Entwicklung von Konzeptvarianten, die sich zur Bearbeitung des durch die optimale Sortimentsalternative bestimmten Marktsegmentes eignen, bilden soll.

---

7) Vgl. Nieschlag et al., Marketing, 4. Aufl., S. 391ff; Kühn, Möglichkeiten, S. 272ff; Müller, Einführung, 1973, S. 75ff

1) Vgl. Abb. 8, S. 128

Als Entscheidkriterium braucht der Hersteller demzufolge eine Massgrösse, die ihm angibt, inwieweit er mit den verschiedenen, die optimale Sortimentsalternative als gemeinsames Strukturmerkmal besitzenden Kombinationen das Marktsegment zu erreichen vermag. Diese Information liefert ihm die Kennziffer "Distributionsdichte" bzw. "Distributionsgrad", "welche die Anzahl der Gross- oder Detailhändler angibt, in deren Regalen das Produkt des Herstellers zu finden ist." 2) Sie wird i.d.R. als Prozentzahl ausgedrückt. Als Bezugsgrösse wird die Gesamtheit aller Handelsbetriebe, die die betreffende Warenart zu führen pflegen, gewählt. Der Aussagewert dieser Kennziffer kann noch dadurch verbessert werden, "dass die ermittelten Werte mit den Gesamtumsätzen der Händler gewichtet werden, da es für die Absatzergebnisse des Herstellers von Bedeutung ist, seine Produkte auf Regalplätzen untergebracht zu wissen, auf denen hohe Umschlagswerte erreicht werden." 3) Berechnet ein Hersteller z.B. für eine Kombination eine Distributionsdichte von 6o - 8o% auf einem bestimmten Markt, so besagt dies, dass mit dieser Kombination die optimale Sortimentsalternative in Geschäften angeboten wird, die 6o - 8o% des Gesamtumsatzes auf dem betreffenden Markt erreichen.

Das Einkaufs- und Absatzverhalten des Handels lässt sich gleich wie das Kaufverhalten der pot. Letztabnehmer 4) mit Hilfe einer Befragung der Handelsunternehmungen ermitteln. Eine solche Befragung sollte pro Interview folgende Angaben liefern:

---

2) Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 133

3) Hansen, Die handelsgerichtete Absatzpolitik, S. 134

4) Wir lehnen uns hier an das im Abschnitt 451.1 dargelegte Verfahren von Wind an. Dabei behalten die Einschränkungen in Bezug auf die Anwendbarkeit des Verfahrens zur Beurteilung einer Sortimentsalternative nur in vermindertem Masse ihre Gültigkeit, da der Händler ein Herstellersortiment dank seiner Markttransparenz vermutlich besser als der pot. Letztabnehmer beurteilen kann.

1) Angaben über die Zusammensetzung des Handelssortimentes, über den Kunden- und Lieferantenkreis sowie den Umsatz.
2) Eine Skalierung der Sortimentsalternative des Herstellers und derjenigen der Konkurrenten nach dem Grade der Bereitschaft, diese in das Handelssortiment aufzunehmen.
3) Eine Rangordnung zwischen fünf bis zehn Sortimentsvorteilen, die einzeln oder kombiniert vorgelegt werden können, gemäss ihrer Bedeutung für den Händler.
4) Angaben über auffallend positive und/oder negative Sortiments- und Produkteigenschaften.
5) Eine Rangordnung zwischen den verschiedenen Produkten der Sortimentsalternative gemäss ihrer Eignung für den Verkauf über den Handel.
6) Angaben über die erwartete Verkaufshäufigkeit der Produkte der Sortimentsalternative.
7) Angaben über besondere Markenpräferenzen, über spezielle im Zusammenhang mit der Sortimentsalternative oder einzelnen ihrer Produktvarianten stehende relevante Aspekte des Einkaufs und Verkaufs sowie über allgemeine Einstellungen und Meinungen des Händlers.

Die Ergebnisse einer solchen Befragung müssen in diesem Fall im Hinblick auf eine Schätzung der Distributionsdichte analysiert werden.Folgende Analyseschritte lassen sich unterscheiden:

1. Bestimmung jener Handelsunternehmungen, die die Warenart, zu der die Sortimentsalternative gerechnet werden darf, in ihr Handelssortiment aufzunehmen bereit sind oder bereits aufgenommen haben.
2. Bildung von Handelsgruppen gemäss der zur Beurteilung vorliegenden Kombinationen. Bildung von Untergruppen innerhalb der Handelsgruppen mit Hilfe einer Clusteranalyse. Es empfiehlt sich, als Bezugspunkte für die Unterscheidung

der Untergruppen die Reaktionen des Handels auf die Sortimentsalternative und die von ihm erwarteten Sortimentsvorteile zu wählen.

3. Beurteilung des Erfolges einer Kombination auf Grund der Urteile der Händler über die Sortimentsalternative. Dazu muss der Hersteller für die gesamte Stichprobe und für jede Handelsgruppe bzw. Untergruppe folgende Kalkulationen durchführen:

   a) Berechnung des prozentualen Anteils jener Händler, die eine hohe Bereitschaft zur Aufnahme des Herstellersortimentes in ihr Sortiment zeigen.
   b) Berechnung des prozentualen Anteils jener Händler, die sowohl eine hohe Aufnahmebereitschaft als auch eine besondere Präferenz zugunsten der Sortimentsalternative haben.
   c) Berechnung der Verkaufshäufigkeit der einzelnen Produkte der Sortimentsalternative.
   d) Berechnung der relativen Verkaufshäufigkeit für die Produkte in Bezug auf die Verkaufsgelegenheiten. Berücksichtigung der Markenpräferenz der Händler.
   e) Bestimmung der Eigenschaften der Sortimentsalternative, die für die Reaktionen der Händler relevant sind, mit Hilfe einer Regressionsanalyse und einer Interpretation der Angaben über auffallend positive und/oder negative Sortimentseigenschaften.

4. Vertiefung der Analyse bei den Handelsgruppen und Untergruppen durch die Ermittlung der wichtigsten Eigenschaften der den Gruppen angehörenden Händler. Nach Wind 5) eignet sich dazu die Diskriminanzanalyse.

---

5) Vgl. Kapitel 451.1, S. 137

5. Bestimmung der Marktposition der Sortimentsalternative. Zur Lösung dieser Aufgabe empfiehlt Wind die Anwendung der multidimensionalen Skalierung und der Clusteranalyse.

Die Auswertung der erhobenen Daten sollte dem Hersteller folgende Informationen liefern:

a) Die zu erwartenden Werte der Regalplatzkapazität der Gesamtheit der Handelsunternehmungen und der einzelnen Handelsgruppen für die Warenart, zu der die Sortimentsalternative des Herstellers gezählt werden darf.
b) Die zu erwartenden Werte des Umsatzvolumens der Gesamtheit der Handelsunternehmungen und der einzelnen Handelsgruppen für die unter a) aufgeführte Warenart.
c) Die zu erwartenden Werte des Umsatzvolumens jener Handelsunternehmungen, die die Sortimentsalternative in das Handelssortiment aufzunehmen bereit sind.
d) Den vom Handel erwarteten Erlös der Sortimentsalternative.
e) Angaben über Stärken und Schwächen sowie über mögliche Synergie-Effekte der Sortimentsalternative.

Aus dem Verhältnis zwischen Umsatzvolumen jener Handelsunternehmungen einer Kombination, die die Produkte der Sortimentsalternative in ihr Sortiment aufzunehmen bereit sind, und demjenigen der Gesamtheit der Handelsunternehmungen, die die Warenart, zu der die Sortimentsalternative gezählt werden darf, in ihrem Sortiment führen, lässt sich für jede Kombination die Distributionsdichte berechnen. Zur Beurteilung der zu erwartenden Entwicklung der Distributionsdichte bei den verschiedenen Handelsgruppen kann der Hersteller Auslastungsgrade für die verschiedenen Gruppierungen ermitteln. Diese lassen sich aus dem Verhältnis zwischen Umsatzvolumen und Regalplatzkapazität der Gesamtheit der Handelsunternehmungen oder der je nach Kombination verschiedenen Handelsgruppen berechnen. Die Höhe des Auslastungsgrades gibt einen Hinweis

auf den Grad der Bereitschaft des Handels bzw. der Handelsgruppen, Kapazitäten für den Verkauf der Produkte der Sortimentsalternative und der diese umfassenden Warenart bereitzustellen. Weist der Handel bspw. einen hohen Auslastungsgrad und das durch die Sortimentsalternative bestimmte Marktsegment einen niedrigen Sättigungsgrad auf, so darf der Hersteller vermuten, dass beim Handel eine Engpassstelle auftreten wird; d.h. die vom Handel bereitzustellenden Kapazitäten werden in einem solchen Falle den zu erwartenden Bedarf der pot. Letztabnehmer voraussichtlich nicht zu decken vermögen. Die Angaben über die Stärken und Schwächen der Sortimentsalternative und über den vom Handel geschätzten Erlös geben dem Hersteller Aufschluss über den vom Handel erwarteten Erfolg der Sortimentsalternative.

Für das weitere Vorgehen zur Bestimmung der optimalen Kombination können wir auf die im vorangehenden Abschnitt gemachten Ausführungen 6), die mit einer Ausnahme 7) für diese Problemstellung sinngemäss Gültigkeit besitzen, verweisen.

Für die Fortsetzung der Arbeit nehmen wir an, der Hersteller habe sich für die Kombination $H_{Gli} H_{GDlj} K_{ln}$ (Vgl. Abb. 8, S. 128) entschieden.

---

6) Vgl. S. 139

7) Es handelt sich bei dieser Ausnahme um den Entscheidfall stochastischer Unsicherheit. Bei risikoscheuem bzw. -freudigem Verhalten des Herstellers müssen die verschiedenen Werte der Distributionsdichte durch eine Skalentransformation in Geld- bzw. Gewinngrössen umgewandelt werden, bevor mit Hilfe der Entscheidmaxime von v.Neumann und Morgenstern Nutzengrössen ermittelt werden können. Die Skalentransformation sollte insofern keine besonderen Schwierigkeiten bieten, als die Werte der Distributionsdichte mit dem Marktanteil der Sortimentsalternative, der für die Berechnung des Erlöses massgebend war, und dem vom Handel erwarteten Erfolg verglichen werden können.

45.2 Der Vorgehensentscheid zur Vereinfachung der Alternativensuche und Bewertung der Konzeptvarianten

Eine radikale Vereinfachung der Alternativensuche und -bewertung würde der Hersteller erzielen, wenn er sich entschliessen würde, die Konzeptvariante eines erfolgreichen Konkurrenten zu kopieren. Die Anwendung dieses Verfahrens würde jedoch voraussetzen, dass die Konstellation der unkontrollierbaren Situationsmerkmale für den Hersteller gleich oder zumindest ähnlich wäre wie für den Konkurrenten. Solange diese Bedingung nicht erfüllt ist, besteht die Gefahr, dass eine solche Konzeptvariante ungenügend auf die Unternehmungs- und Absatzsituation des Herstellers abgestimmt ist und demzufolge einen unbefriedigenden Zielbeitrag liefern müsste. Wegen der Seltenheit einer solchen Entscheidsituation wollen wir von dieser Vereinfachungsmöglichkeit absehen.

Im Abschnitt 44.4 (S. 131) haben wir darauf hingewiesen, dass die Phasen der Alternativensuche und -bewertung vereinfacht werden könnten, sofern der Hersteller vermutet, die gewählte Kombination lasse die Entwicklung von mehr als einem Konzept K und mehr als einem Konzept H zu. In einem solchen Falle stehen ihm drei Vorgehensweisen offen:

- Er kann die Kombinationen von Konzepten K und Konzepten H einzeln bewerten und die optimale wählen oder
- eines der beiden auf S. 131 dargelegten Vorgehen einschlagen.

Der Vorteil der auf S. 131 besprochenen Vorgehen gegenüber dem zuerst genannten liegt in der Möglichkeit, die Zahl der zu prüfenden Alternativen zu reduzieren. Wenn wir annehmen, der Hersteller habe vier Konzepte K und drei Konzepte H entwickelt, so wird er nach dem ersten Vorgehen 12 alternative Kombinationen (m x n) beurteilen. Hat er sich für eine der beiden Vereinfachungsmöglichkeiten entschieden, so wird er

nur deren 7 (m + n) überprüfen, weil er zuerst aus drei Konzepten H oder vier Konzepten K das optimale auswählt und nachher bloss noch vier bzw. drei Kombinationen begutachten muss. Dadurch werden die Anforderungen an die Informationsbeschaffung geringer, obwohl auf Grund des Zieles Gewinnmaximierung bei allen Vorgehen Kosten und Erträge bzw. Einnahmen und Ausgaben letztlich massgebend sind. Ferner sind die Anforderung an die Informationsbeschaffung insbesondere für die Schätzung des Ertragskonsequenzen unterschiedlich. Beim ersten Vorgehen - Verzicht auf die Berücksichtigung der Vereinfachungsmöglichkeiten - muss der Hersteller zur Ermittlung des Ertrages je einer Kombination zweier Konzepte die Reaktionen des Handels und der pot. Letztabnehmer gleichzeitig schätzen. Dagegen wird er sich beim zweiten Vorgehen - Wahl des optimalen Konzeptes H und anschliessend Kombination dieses Konzeptes mit einem Konzept K - primär auf eine Erfassung der Reaktionen des Handels konzentrieren und in Bezug auf die Reaktionen der pot. Letztabnehmer gewisse Rahmenbedingungen 1) setzen, um das optimale Konzept H bestimmen zu können. Nachher werden die Kombinationen des optimalen Konzeptes H mit alternativen Konzepten K an den Reaktionen der pot. Letztabnehmer und an den zu erwartenden Veränderungen in den Reaktionen des Handels, die wegen des Wechsels der Konzepte K eintreten können, bewertet. Beim dritten Vorgehen wäre das Prozedere analog durchzuführen. Wir stellen fest, dass die Konsequenzen beim zweiten und dritten Vorgehen schrittweise durch eine Einengung des zu beachtenden Ausschnittes der Umwelt ermittelt werden. Dadurch kann u.U. die Sicherheit der Konsequenzenprognose erhöht werden.

---

1) Eine solche Rahmenbedingung wäre z.B. ein Mindestumsatz, der mit einem hypothetischen Konzept K erreicht werden soll.

Die beiden Vereinfachungsmöglichkeiten besitzen grundsätzlich den gleichen Nachteil wie die dreistufige Heuristik 2). Der Hersteller nimmt beim zweiten und dritten Vorgehen das Risiko in Kauf, die absolut optimale Konzeptvariante wegen des Verzichtes auf die Bewertung jeder einzelnen Konzeptvariante u.U. zu verfehlen. Ein weiterer Nachteil dieser Vereinfachungsmöglichkeiten besteht ferner darin, dass die Interdependenzen zwischen den Elementen der verschiedenen Abnehmerkategorien bzw. zwischen den verschiedenen Märkten bei der Bewertung unberücksichtigt bleiben. Die Kaufbereitschaft einer pot. Grosshandelsunternehmung ist bspw. nicht nur von der Qualität eines auf sie zugeschnittenen Konzeptes H_G sondern u.U. auch von derjenigen der anderen Konzepte und vom Verhalten der pot. Detaillisten und Letztabnehmer abhängig. Der Hersteller müsste in einem solchen Falle zur Ermittlung der Konsequenzen eigentlich eine vernetzte Prognose mit Rückkoppelungen anwenden 3).

Ist die Zahl der alternativen K- und H-Konzepte gegeben, so beeinflusst die Wahl eines bestimmten Vorgehens insbesondere das Prozedere der Alternativenbewertung und damit deren Kosten. Sind die alternativen K- und H-Konzepte dagegen noch nicht entwickelt, so beeinflusst die Wahl eines bestimmten Vorgehens nicht nur das Prozedere der Alternativenbeurteilung sondern u.U. auch jenes der Alternativenentwicklung. Wählt ein Hersteller bspw. das erste Vorgehen, so entwickelt er vielleicht zuerst nur Konzepte H und Rahmenbedingungen für die Reaktionen der pot. Letztabnehmer, um das optimale Konzept H bestimmen zu können. Dieses Konzept H ist nun ein Datum für die Entwick-

---

2) Vgl. S. 130

3) Vgl. Brockhoff, K., Probleme und Methoden technologischer Vorhersagen, in: ZfB, 39. Jhrg., Dez. 1969, Ergänzungsheft 2, S. 15. Vgl. auch S. 164f der Arbeit

lung alternativer Konzepte K; m.a.W.: es werden nur noch Konzepte K entwickelt, die mit dem optimalen Konzept H verträglich sind. Dadurch wird die Zahl der anschliessend zu beurteilenden Kombinationen möglicherweise zusätzlich verringert 4).

Für den Hersteller stellt sich jetzt die Frage, wie er den Vorgehensentscheid zur Vereinfachung der Alternativensuche und -bewertung durchführen soll. Dabei sind zwei Ausgangslagen für ihn denkbar:

1. Die K- und H-Konzepte sind bekannt oder
2. die K- und H-Konzepte sind noch nicht entwickelt.

Die Unterscheidung dieser beiden Ausgangslagen ist aus den oben erwähnten Gründen zweckmässig. Bei der ersten Ausgangslage kann der Hersteller durch die Bestimmung einer Vereinfachungsmöglichkeit den Aufwand der Alternativenbewertung und bei der zweiten denjenigen der Alternativensuche und -bewertung reduzieren.

Zu 1.: Jedes der drei Vorgehen verursacht unterschiedliche Kosten der Alternativenbewertung. Ferner ist es möglich, dass jedes Vorgehen ein anderes Absatzkonzept mit verschiedenen Gewinnerwartungen als optimal auszeichnet. Es wäre naheliegend, jenes Vorgehen zu wählen, das das absolut optimale Absatzkonzept mit der grössten Wahrscheinlichkeit zu finden erlaubt. Dieses Entscheidkriterium eignet sich aber nur, wenn die drei Vorgehen gleiche Kosten der Alternativenbewertung verursachen. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, wählen wir jenes Vorgehen, das die grösste Differenz zwischen dem Erwartungswert des Gewinnes eines optimalen Absatzkonzeptes und dem Erwartungswert

---

4) Die Entwicklung alternativer K- und H-Konzepte kann u.U. so komplex sein, dass sich bereits auf Grund dieses Sachverhaltes das zweite oder dritte Vorgehen aufdrängt.

der Kosten der Alternativenbewertung ausweist 5). Für den Hersteller dürften jedoch die zu erwartenden Gewinne der möglichen optimalen Absatzkonzepte noch unbekannt und die Kosten der Alternativenbewertung schwer abzuschätzen sein. In einem solchen Falle muss er das Problem mit Hilfe des zweiten unter Ziffer 2) dargelegten Ausweges lösen.

Zu 2.: Liegt die zweite Ausgangslage vor, so ist die Entscheidsituation für den Hersteller noch prekärer, weil er die Kosten der Alternativenbewertung überhaupt nicht abzuschätzen vermag. Er weiss ja nicht, wie viele Alternativen bei jedem Vorgehen zu prüfen sind.

Ein erster Ausweg aus dieser Situation bietet sich in der Aufschiebung des Entscheides und in einer vorgängigen Entwicklung der K- und H-Konzepte an. Der Hersteller transformiert m.a.W. die zweite Ausgangslage in eine solche mit bekannten K- und H-Konzepten.

Es ist aber auch möglich, dass der Hersteller ein Vorgehen auf Grund seiner Erfahrung und einer Analyse der unkontrollierbaren Situationsmerkmale bestimmen kann. Aus Erfahrungen könnte er bspw. folgern, dass einem Absatzkonzept nur dann Erfolg beschieden ist, wenn der "Durchbruch" beim Handel gelingt; m.a.W.: das Konzept H wäre in diesem Falle für den Erfolg eines Absatzkonzeptes ausschlaggebend. Mit dieser Begründung könnte der Hersteller das zweite Vorgehen wählen. Andererseits könnte ihm bekannt sein, dass der Handel ein Produkt erst dann in das Handelssortiment aufnimmt, wenn ihn der Hersteller mit einem "guten" Konzept K unterstützen kann: m.a.W.: das Konzept K ist praktisch die wesentliche Determinante des Erfolges jedes Konzeptes H. Aus diesem Grunde könnte sich das dritte Vorgehen

---

5) Dabei sei Risikoneutralität des Herstellers angenommen.

aufdrängen. Eine weitere Determinante für die Wahl des Vorgehens kann in der Potenz der Unternehmung begründet sein. Sie könnte bspw. einem Hersteller eine solche Marktstellung 6) verschaffen, dass er seine Aufmerksamkeit zur Hauptsache nur noch auf die Gestaltung des Konzeptes K richten muss.

Man kann diese Ausführungen zu generalisieren versuchen und folgende Maxime aufstellen:

Besitzt der Hersteller keine oder zu wenig Angaben über die zu erwartenden Gewinndifferenzen in Abhängigkeit von den verschiedenen Vorgehensweisen, so kann er sich am Verhalten des Handels orientieren:

a) Richten die Händler ihr Einkaufsverhalten insbesondere am Kaufverhalten und an den Wünschen der pot. Letztabnehmer aus, so ist es für den Hersteller naheliegend, besonderes Schwergewicht auf die Verhaltensbeeinflussung der pot. Letztabnehmer und damit auf die Wahl des Konzeptes K zu legen. Das gleiche Vorgehen dürfte der Hersteller einschlagen, wenn die Händler nicht "absatzaktiv" sind.
b) Orientieren die Händler ihr Einkaufsverhalten dagegen am Angebot der Hersteller oder verhalten sie sich absatzaktiv, so wird sich der Hersteller primär auf die Wahl des Konzeptes H konzentrieren.
c) Sind die Händler "herkunftsorientiert" und nicht absatzaktiv, oder kann der Hersteller sich kein Urteil über die Determinanten ihres Einkaufsverhaltens und ihrer Absatzaktivitäten bilden, weil für ihn keine eindeutige Tendenz erkennbar ist, wird er auf eine Vereinfachung der Alternativensuche

---

6) Zum Begriff der Marktstellung vgl. Magyar, K.M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, Rorschach 1969, S. 140ff

und Alternativenbewertung verzichten, weil dadurch das Risiko , die optimale Alternative zu verfehlen, am geringsten wird.

Zusammenfassend halten wir fest, dass die Anforderungen, die an den Hersteller zur Entwicklung und Beurteilung von Konzeptvarianten gestellt werden, vom Ergebnis des Vorgehensentscheides zur Vereinfachung der Alternativensuche und Bewertung der Konzeptvarianten abhängig sind.

45.3 Die Konkretisierung der Konzeptvarianten

Für die folgenden Ausführungen wird unterstellt, dass der Hersteller die zur Verfügung stehenden Informationen über die unkontrollierbaren Situationsmerkmale für die Entwicklung von Alternativen ausnützt und bekannte Methoden der "Ideenproduktion" 1) anwendet.

Einem Hersteller wird es kaum möglich sein, Konzeptvarianten, die auf eine Bearbeitung des Handels und der pot. Letztabnehmer ausgerichtet sind, in einem Schritt zu entwickeln, weil einzelne Absatzinstrumente i.d.R. gegenüber den verschiedenen Abnehmerkategorien unterschiedlich eingesetzt werden. Demzufolge dürfte es für ihn sinnvoll sein, über ein Prozedere zu verfügen, das die Entwicklung alternativer Konzeptvarianten in mehrere Schritte auflöst. Dieses Prozedere kann - wie wir gesehen haben - durch das Ergebnis des Vorgehensentscheides zur Vereinfachung der Alternativensuche und Bewertung der Konzeptvarianten bereits vorgezeichnet sein. Andernfalls stellt sich die Frage, wie die Phase der Alternativensuche am besten gestaltet wird. Auf diese Frage treten wir im nächsten Abschnitt

---

1) Vgl. Michael, M., Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973, S. 53ff

ein.

453.1 Die Bestimmung der Reihenfolge der Konkretisierung von K- und H-Konzepten und der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente

Bevor der Hersteller mit der Entwicklung von Konzeptvarianten beginnen kann, braucht er eine Anweisung, mit der er

- die Reihenfolge der Konkretisierung von K- und H-Konzepten und
- die Reihenfolge der Konkretisierung der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente bestimmen kann.

Zur Bestimmung der Reihenfolge der Konkretisierung von K- und H-Konzepten kann sich der Hersteller auf die auf S. 15of (Kapitel 45.2) gemachten Ausführungen stützen.

Die Reihenfolge der Konkretisierung der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente ergibt sich aus dem Stellenwert, der einem Absatzinstrument im Kaufentscheid eines pot. Abnehmers zukommt. Die Bestimmung dieses Stellenwertes kann der Hersteller mit Hilfe einer Konkurrenzanalyse durchführen. Diese erlaubt ihm, jene Instrumente zu ermitteln, die bei den Konkurrenten speziell Beachtung finden, weil sie im Kaufentscheid vermutlich eine wichtige Rolle spielen. Er kann aber auch die Kaufhandlungen der pot. Abnehmer untersuchen und jene Instrumente erfassen, denen besondere Bedeutung im Kaufprozess zukommt. Versagen diese Wege, so kann die Reihenfolge möglicherweise auf Grund spezieller Merkmale einer Sortimentsalternative festgesetzt werden. Dem Hersteller kann bspw. bekannt sein, dass die pot. Letztabnehmer ihren Kaufentscheid im wesentlichen vom Reparaturservice, der für die Gebrauchserlebnisphase bereitzustellen ist, abhängig machen. Für den Handel mag die Rabattpolitik oder der Lieferservice des Herstel-

lers eine der wichtigsten Determinanten des Einkaufsentscheides sein. In einem solchen Falle würde der Hersteller mit der Abgrenzung der Alternativenräume des Kundendienstes und der Zugaben bzw. der Kundenfinanzierung und des Preises oder der Physical Distribution beginnen.

Hat der Hersteller die Anweisung gefunden, so weiss er, in welcher Reihenfolge er die K- und H-Konzepte sowie die Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente konkretisieren soll. Er weiss aber noch nicht, wie diese Alternativenräume aussehen sollen.

453.2 Die Konkretisierung alternativer Konzepte K und H

Wir nehmen an, der Hersteller beginne mit der Konkretisierung alternativer Konzepte K_{1n} innerhalb der Kombination $H_{Gli}H_{GDlj}K_{1n}$ (Vgl. Abb. 8, S. 128). Ferner sei ihm bekannt, in welcher Reihenfolge er die Alternativenräume der Absatzinstrumente abgrenzen soll.

4532.1 Die Konkretisierung alternativer Konzepte K

Der Aufbau alternativer Konzepte K beruht auf Informationen, die der Hersteller bereits zur Bestimmung der optimalen Sortimentsalternative und Kombination verwendet hat. So kennt er die Bedürfnisse der Elemente des durch die optimale Sortimentsalternative bestimmten Marktsegmentes, ihre Bereitschaft, diese Bedürfnisse mit den Produkten der Sortimentsalternative zu befriedigen, und ihre besonderen Eigenschaften. Ferner weiss er, in welchen Detailhandelsgeschäften die betreffenden Letztabnehmer einkaufen und in welchem Ausmasse die pot. Detaillisten und Konkurrenten Absatzanstrengungen unternehmen.

Solche Informationen liefern dem Hersteller die Basis zur Formulierung alternativer Marktstrategien, aus denen schliesslich

die Konzepte K_{1n} entstehen werden. Ihm stellt sich daher die Frage, wie solche Marktstrategien entwickelt werden können. Auf Grund unserer bisherigen Ausführungen lassen sich vier Bezugspunkte zur Formulierung alternativer Marktstrategien unterscheiden:

- die Erlebnisphasen der Letztabnehmer 1),
- die beeinflussbaren Faktoren des Verhaltens der Letzabnehmer 2),
- die Transaktionsarten 3) und
- die Sortimentsalternative 4).

Jeder dieser Bezugspunkte besitzt seine eigenen Dimensionen. So sind bspw. die Vorkaufs-, Kauf- und Gebrauchs- bzw. Verbrauchserlebnisphase die Dimensionen des ersten Bezugspunktes. Der Hersteller kann bei der Strategienentwicklung einen einzelnen oder mehrere Bezugspunkte berücksichtigen. Je mehr Bezugspunkte er beachtet, desto mehr Differenzierungsmöglichkeiten stehen ihm bei der Formulierung der Strategien offen und umso deutlicher werden die Möglichkeiten der Abgrenzung der Alternativenräume hervorgehoben. Marktstrategien, deren Inhalt auf mehrere Bezugspunkte abgestützt ist, werden m.a.W. operabler für die Entwicklung alternativer Konzepte K_{1n} als solche, in denen nur ein einzelner Bezugspunkt Berücksichtigung findet.

Als Vorgehen zur Formulierung der Marktstrategien empfiehlt sich die Bildung von Schwerpunkten für einen Absatzinstrumenteneinsatz in Bezug auf die Dimensionen der Bezugspunkte:

---

1) Vgl. Kapitel 22.2, S. 42f
2) Vgl. Kapitel 221.2, S. 40f
3) Vgl. Kapitel 112.4, S. 14f
4) Vgl. Kapitel 443.1, S. 124ff

- Bestimmung der Schwerpunkte für einen Absatzinstrumenteneinsatz in Bezug auf die einzelnen Erlebnisphasen der Letztabnehmer.
- Festlegung der Schwerpunkte für einen Einsatz der Absatzinstrumente in Bezug auf die in den einzelnen Erlebnisphasen relevanten, beeinflussbaren Faktoren und Umschreibung der zu erzielenden Wirkungen bei den einzelnen Faktoren.
- Fixierung der Schwerpunkte für die Gestaltung der in den verschiedenen Erlebnisphasen bedeutsamen Transaktionsarten.
- Bestimmung der Schwerpunkte für den Absatzinstrumenteneinsatz in Bezug auf die einzelnen Produktvarianten der Sortimentsalternative.

Alternative Marktstrategien lassen sich demnach auf Grund ihres Inhaltes, d.h. auf Grund der bei ihrer Formulierung besonders berücksichtigten Dimensionen der einzelnen Bezugspunkte unterscheiden. Aus jeder Marktstrategie muss der Hersteller jetzt eine Konzeptalternative entwickeln. Dazu kann er sich einer Matrix bedienen, die in den Zeilen die Absatzinstrumente, in den Spalten die Transaktionen der verschiedenen Erlebnisphasen der Letztabnehmer und in den Feldern den Alternativenraum eines Absatzinstrumentes ausweist. Auf S. 156 wird das Schema einer solchen Matrix dargestellt.

In der Matrix werden alle Bezugspunkte mit Ausnahme des zweiten - die beeinflussbaren Faktoren des Verhaltens der Letztabnehmer - aufgeführt. Die in einer Marktstrategie für diesen Bezugspunkt umschriebenen Werte der Dimensionen bilden die wesentlichen Determinanten für die Abgrenzung der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente, wobei die Alternativenräume für die Instrumente Produkt- und Sortimentsgestalt nur noch in Bezug auf die Dimensionen Verpackung und Marke konkretisiert werden müssen (vgl. Kapitel 443.1, S. 124ff).

Lassen sich aus den Marktstrategien keine Abgrenzungsmöglich-

Abb. 9: Die Darstellung der Alternativenräume der verschiedenen Absatzinstrumente eines Konzeptes K_{1n}

	Letztabnehmer							
	Vorkaufserlebnisphase		Kauferlebnisphase			Ge- bzw. Verbrauchserlebnisphase		
	N	L	N	L	Z	N	L	Z
Produktgestalt								
Sortimentsgestalt								
Preis								
Kundenfinanzierung								
Kundendienst Zugaben								
Sales Promotion								
Werbung								
Physical Distribution								

Legende: N = Nachrichtentransaktionen
L = Leistungstransaktionen
Z = Zahlungstransaktionen

keiten für die Alternativenräume einzelner Absatzinstrumente ableiten, so heisst das, dass der Hersteller in bestimmten Konzeptalternativen auf einen Einsatz der betreffenden Absatzinstrumente verzichtet. Ein derartiger Verzicht kann aus zwei Gründen sinnvoll sein:

- Einzelne Absatzinstrumente üben nach Meinung des Herstellers keinen Einfluss auf das Kaufverhalten der Letztabnehmer aus und brauchen deswegen nicht eingesetzt zu werden, oder
- die pot. Detaillisten werden die Auswirkungen eines derartigen Verzichtes durch ihr Absatzverhalten kompensieren.

Auf dieses Absatzverhalten kann der Hersteller durch eine entsprechende Gestaltung der Alternativen H_{GDlj} oder durch eine willentliche Beeinflussung der von den pot. Letztabnehmern vollzogenen Transaktionen einwirken.

Für die Fortsetzung unterstellen wir, der Hersteller habe n Konzepte K_l gebildet, die für die Konkretisierung der Konzepte H Daten darstellen.

4532.2 Die Konkretisierung alternativer Konzepte H

Wir stützen uns in diesem Abschnitt wiederum auf die Kombination $H_{Gli}H_{GDlj}K_{ln}$ (vgl. Abb. 8, S. 128). Diese Kombination erfordert eine Gestaltung alternativer Konzepte H, die zwei Handelsstufen eines Versorgungssystems abdecken.

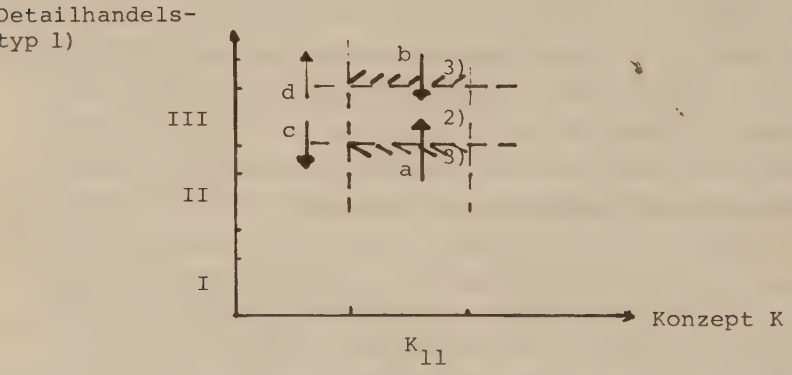
Da wir mit der Konkretisierung alternativer Konzepte K begonnen haben, nehmen wir an, dass jetzt jene Alternativenräume, die die engsten Interdependenzen zu den alternativen Konzepten K besitzen, abgegrenzt werden müssen. In unserem Falle handelt es sich um die Alternativenräume von Konzepten H_{GDlj}, aus denen letztlich die Alternativen zur Beeinflussung des Verhaltens der vom Grosshandel betreuten pot. Detaillisten ausgewählt werden müssen. Wir sprechen daher zuerst über die Entwicklung von Alternativenräumen für die Konzepte H_{GDlj} und anschliessend über die entsprechende Entwicklung für die Konzepte H_{Gli}.

Der Aufbau alternativer Konzepte H_{GD} vollzieht sich grundsätzlich in gleicher Weise wie derjenige der Konzepte K_{ln}. Der Hersteller besitzt Informationen über die Absatzanstrengungen der pot. Detaillisten, die Absatzbeziehungen zwischen diesen und den pot. Grosshandelsunternehmungen, ihre Bereitschaft, das Sortiment S_l in das Handelssortiment aufzunehmen, und über die Absatzinstrumenteneinsätze der Konkurrenten zur Beeinflus-

sung der pot. Detaillisten. Zur Formulierung von Marktstrategien benötigt der Hersteller anstelle der Informationen über Erlebnisphasen und beeinflussbare Faktoren des Verhaltens der Letztabnehmer Informationen über die Verhaltensphasen und die Determinanten des Einkaufs- und Absatzverhaltens einer Handelsunternehmung 1). Das weitere Vorgehen zur Konkretisierung alternativer Konzepte H_{GD} unterscheidet sich sonst nicht wesentlich von jenem, das für die Konkretisierung alternativer Konzepte K notwendig ist. Wir treten deshalb an dieser Stelle nur noch auf zwei Probleme ein. Das erste Problem bezieht sich auf die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Absatzverhalten der pot. Detaillisten und das zweite auf die Abstimmung zwischen den alternativen K- und H_{GD}-Konzepten.

Zur Verdeutlichung unserer Ausführungen zum ersten Problemkreis diene folgende Abbildung:

Abb. 1o: Die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Absatzverhalten potentieller Detaillisten



1) Vgl. Kapitel 23.2, S. 64f und 23.1, S. 56ff

Legende: 1) Die Bildung von Detailhandelstypen und die Zuordnung einzelner Geschäfte zu Detailhandelstypen entspricht einer klassifikatorischen Messung. Als Typenmerkmal empfiehlt sich der Absatzinstrumenteneinsatz.

2) Das Rechteck umfasst die Gesamtheit der Letztabnehmer, die die Produkte des Konzeptes K_{11} in den Geschäften vom Typ III zu kaufen bereit sind.

3) Die schraffierten Flächen enthalten jene Letztabnehmer, die die Produkte von K_{11} zu kaufen bereit sind aber noch keine eindeutige Präferenz für einen bestimmten Geschäftstyp besitzen.

Wir nehmen an, der Hersteller verfüge über ein Konzept K_{11} und beabsichtige, mit einem bestimmten Konzept H_{GD} die Detaillisten vom Typ III anzusprechen. Er kann jetzt Marktstrategien für den Absatzinstrumenteneinsatz formulieren, die einen besonderen Schwerpunkt in Bezug auf die durch alternative Konzepte H_{GD} zu erzielenden Wirkungen in der Absatzverhaltensphase der pot. Detaillisten vom Typ III aufweisen. So kann der Hersteller die Wirkung einer solchen Einflussnahme darin sehen, dass

1. die pot. Detaillisten vom Typ III mit Unterstützung des Herstellers eine Positionsverschiebung bzw. eine Verhaltensänderung bei den durch die schraffierten Flächen repräsentierten pot. Letztabnehmern zu erreichen gewillt sind, die

   a) einer vertikalen Verschiebung nach oben (Pfeil a) und/oder
   b) einer solchen nach unten (Pfeil b) entspricht, oder dass

2. sie eine Aenderung ihres Ordinatenortes bzw. ihres Geschäftsimage im Sinne

   a) einer Ausdehnung nach oben (Pfeil d) und/oder
   b) einer solchen nach unten (Pfeil c) anzustreben gewillt sind.

Marktstrategien, die auf die Erzielung einer der unter Ziffer 1) aufgeführten Wirkungen beim Detailhandel ausgerichtet sind, erfordern die Abgrenzung von Alternativenräumen bei Absatzinstrumenten, die bei den pot. Detaillisten vom Typ III die Bereitschaft zur Veränderung der Meinungen und Einstellungen und des Kaufverhaltens der in Bezug auf den Geschäftstyp noch nicht festgelegten Letztabnehmer fördern. Dagegen bezweckt der Hersteller mit Strategien, die auf die Erzielung der unter Ziffer 2) erwähnten Wirkungen ausgerichtet sind, bei den pot. Detaillisten vom Typ III den Aufbau eines Geschäftsimage, das sich an dasjenige der angrenzenden Geschäftstypen angleicht und dadurch bei den pot. Letztabnehmern die Unsicherheit in Bezug auf die Geschäftswahl beseitigt.

Am Ende des letzten Kapitels haben wir festgehalten, dass die alternativen Konzepte K Daten für die Konzipierung alternativer Konzepte H_{GD} seien. Dabei kann ein Hersteller so vorgehen, dass er bei der Entwicklung alternativer Konzepte H_{GD} die alternativen Konzepte K wohl als Daten aber sonst nicht weiter beachtet und erst in der Phase der Bewertung alternativer Konzeptvarianten die verschiedenen K- und H_{GD}-Konzepte miteinander kombiniert, um die optimale Kombination herauszufinden. Damit verschiebt er das Abstimmungsproblem auf die Bewertungsphase. Er kann aber auch bereits in der Phase der Alternativensuche "sinnvolle" Kombinationen zu gestalten versuchen, indem er bei der Formulierung der Marktstrategien für die Konzipierung von Konzepten H_{GD} je auf eines der bereits entwickelten Konzepte K abstellt. Das zweite Vorgehen ist unseres Erachtens zweckmässiger als das erste, weil dadurch die Bewertungsphase von der Prüfung "sinnloser" Kombinationen entlastet wird. Es stellt sich jetzt die Frage, unter welchen Bedingungen eine Kombination eines Konzeptes K mit einem Konzept H_{GD} als sinnvoll bezeichnet werden darf. Unseres Erachtens ist eine solche Bezeichnung gerechtfertigt, wenn eine Kombination eines Kon-

zeptes K mit einem Konzept H_{GD} drei Bedingungen erfüllt:

1. Sie muss innerhalb einer gegebenen oder möglichen Kapazität realisiert werden können und
2. der Beeinflussung des Verhaltens jener Letztabnehmer und Detaillisten dienen, die bereits Absatzbeziehungen miteinander pflegen oder potentiell im Stande und bereit sind, solche Beziehungen aufzunehmen.
3. Schliesslich müssen die Alternativenräume des Konzeptes H_{GD}, die insbesondere auf eine Beeinflussung des Absatzverhaltens der pot. Detaillisten ausgerichtet sind, auf jene eines bestimmten Konzeptes K abgestimmt sein, damit die zwischen den pot. Detaillisten und Letztabnehmern bestehenden oder aufzunehmenden Absatzbeziehungen optimal beeinflusst werden können.

Die Prüfung der Erfüllbarkeit der ersten Bedingung basiert auf einer Beurteilung der Verträglichkeit einer bestimmten Kombination von Konzepten mit dem Unternehmungspotential als unkontrollierbarem Situationsmerkmal (vgl. Kapitel 432.2, S. 92ff). Kombinationen , die das zweite Erfordernis nicht erfüllen, enthalten Konzepte, die nicht aufeinander abgestimmt sind. Die Erfüllung der dritten Bedingung ist deshalb notwendig, weil sowohl die Alternativenräume des Konzeptes K als auch das Absatzverhalten der pot. Detaillisten auf eine Beeinflussung des Kaufverhaltens der pot. Letztabnehmer ausgerichtet sind. Ein pot. Detaillist sollte bspw. in seiner Absatzverhaltensphase zur Anwendung der gleichen Thematik für den Verkauf der Produkte des Herstellers angehalten werden können, wie sie im Konzept K formuliert ist; m.a.W.: er sollte in der betreffenden Verhaltensphase so beeinflusst werden, dass seine Absatzinstrumenteneinsätze das Konzept K harmonisch ergänzen.

Ist dem Hersteller die Formulierung alternativer Konzepte H_{GD} gelungen, so muss er noch jene Alternativenräume konkretisieren,

die die Alternativen zur Beeinflussung der pot. Grosshandelsunternehmungen enthalten. Die Probleme, die er bei der Entwicklung von Konzepten H_G zu bewältigen hat, sind gleich gelagert wie die besprochenen und brauchen deshalb nicht mehr behandelt zu werden. Die Informationen, die zu ihrer Lösung notwendig sind, beziehen sich auf

- die Absatzanstrengungen der als pot. Kunden geltenden Grosshandelsunternehmungen,
- ihr Einkaufsverhalten bezüglich Lieferanten und Produkten sowie
- die Absatzinstrumenteneinsätze der pot. Konkurrenten gegenüber den pot. Grosshandelsunternehmungen.

Nachdem auf diese Weise die Konzeptvarianten für die optimale Kombination (mit einer bestimmten Sortimentsalternative und bestimmten Abnehmergruppen als Bezugspunkte) entworfen sind, hat der Hersteller als letzte Aufgabe die Alternativen zu bewerten.

45.4 Die Bewertung der Konzeptvarianten bzw. Absatzkonzepte

454.1 Einleitung

Als Zielsetzung für einen Absatzkonzeptentscheid wurde die langfristige Gewinnmaximierung mit den Entscheidkriterien Deckungsbeitrag bzw. Kapitalwert angenommen. Der Hersteller muss jetzt für jede Konzeptvariante die zu erwartenden Abweichungen bei den für die optimale Sortimentsalternative bereits geschätzten Erträgen bzw. Einnahmen und die variablen Kosten bzw. die Ausgaben für den Einsatz der übrigen Instrumente erfassen, um die optimale Konzeptvariante wählen zu können. Die Bewältigung dieses Bewertungsproblems bietet aus mehreren Gründen Schwierigkeiten:

- Ein erster Grund liegt im Wesen der Konzeptvariante selbst begründet. Da sie in unserem Entscheidfall eine Alternative verkörpert, die als solche nicht realisierbar ist, sondern als Rahmen für die Wahl einer später zu verwirklichenden Absatzinstrumentenkombination zu verstehen ist, bleibt sie ein reines Gedankengebilde, das nur beschrieben aber als solches in der "Objektwelt" - z.B. auf einem Markt - faktisch nicht getestet werden kann.
- Ein Rückschluss vom Wert bzw. Gewinnbeitrag einer Absatzinstrumentenalternative auf denjenigen einer Konzeptvariante ist wegen möglicher Interdependenzen zwischen Absatzinstrumenten nicht zulässig; m.a.W.: eine Konzeptvariante sollte - wenn immer möglich - als Ganzes bewertet werden, weil u.U. der Wert des "Ganzen mehr als die Summe seiner Teile" ist. Kann diese Forderung nicht eingehalten werden, so nimmt das Risiko einer falschen Bewertung einer Konzeptvariante zu.
- Das Messproblem seinerseits verursacht Schwierigkeiten. Verstehen wir unter Messen ein Zuordnen von Zahlen zu Objekten oder Ereignissen gemäss bestimmten Regeln 1), so stellt sich die Frage, welchen Objekten bzw. Ereignissen welche Zahlen zugeordnet werden sollen, damit letztlich für jede Konzeptvariante die Abweichungen bei den Erträgen bzw. Einnahmen und die Kosten bzw. Ausgaben bestimmt werden können. Die Schwierigkeiten liegen im Wesen der Konzeptvariante begründet. Drei Möglichkeiten stehen zur Bewertung einer Konzeptvariante offen:

1. Eine erste besteht darin, den Eigenschaften einer Konzeptvariante Zahlen zuzuordnen, indem diese Eigenschaften mit

---

1) Vgl. Guilford, J.P., Psychometric Methods, New York 1954, S. 5

solchen anderer Konzeptvarianten verglichen und auf ihre Vorteilhaftigkeit hin beurteilt werden.

2. Die zweite Möglichkeit ergibt sich, wenn hypothetische Situationen oder Ereignisse als Wirkungen einer auf Grund einer Konzeptvariante möglichen Instrumentenkombination vorgestellt und bewertet werden.
3. Die dritte Möglichkeit besteht in einer Kombination von 1) mit 2).

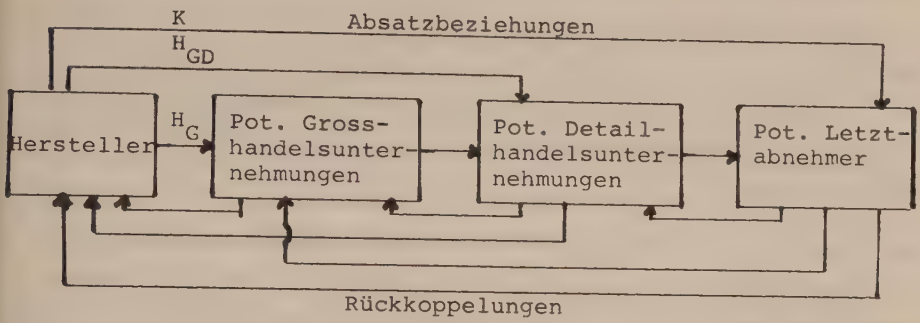
Die erste Möglichkeit der Bewertung von Konzeptvarianten fällt für unsere Zwecke - die Ermittlung von Konsequenzen - ausser Betracht, weil der Hersteller mit diesem Verfahren nur Eigenschaften und keine Wirkungen von Konzeptvarianten messen kann. Die Anwendung dieses Bewertungsverfahrens vermag keinen Aufschluss über den Gewinnbeitrag einer Konzeptvariante zu geben, es sei denn, man bewerte die Vorteilhaftigkeit einer Konzepteigenschaft im Hinblick auf ihren Zielbeitrag. Diese Art der Beurteilung einer Konzepteigenschaft setzt aber die Erfassung von zielrelevanten Wirkungen der betreffenden Eigenschaften voraus. Das erste Verfahren ist also in diesem speziellen Falle ohne die Anwendung des zweiten nicht durchführbar. Aus diesem Grunde werden wir uns zur Messung der Konsequenzen einer Konzeptvariante auf die zweite Möglichkeit stützen.

- Eine weitere Schwierigkeit beruht auf den Interdependenzen zwischen den Elementen der verschiedenen Abnehmerkategorien bzw. zwischen den Märkten 2). Zur Lösung des Bewertungsproblems bedarf der Hersteller in unserem Falle einer vernetzten Prognose mit Rückkoppelungen. Die Problematik solcher Prognosen lässt sich vereinfacht folgendermassen darstellen:

---

2) Vgl. Kapitel 45.2, S. 147

Abb. 11: Die schematische Darstellung vernetzter Prognosen



Eine Prognose z.B. des Zielbeitrages des Konzeptes H_G lässt sich nicht ohne Beachtung der verschiedenen Rückkoppelungen durchführen.

- Schliesslich entstehen Schwierigkeiten, weil die zu erwartenden Konsequenzenwerte i.d.R. nicht mit Sicherheit prognostiziert werden können. Vielfach sind die Werte der unkontrollierbaren Situationsmerkmale ungewiss. Zwischen Konsequenzen, Alternativen und unkontrollierbaren Situationsmerkmalen besteht im günstigsten Falle eine Kausalität stochastischer Art, die durch die Inkonsistenz und individuellen Differenzen menschlichen Verhaltens bestimmt ist 3).

Diese Schwierigkeiten zwingen uns, ein Bewertungsprozedere zu entwickeln, das der Komplexität der Bewertungssituation und dem Mangel an Informationen Rechnung trägt.

454.2 Die Suche nach einem Bewertungsprozedere

Unsere Ausführungen werden sich vorzugsweise auf die Problematik der Ertrags- bzw. Einnahmenschätzung beziehen, da diese i.d.R. schwieriger zu bewältigen ist als die Kosten- bzw. Aus-

---

3) Vgl. Kühn, Möglichkeiten, S. 261

gabenprognose 1).

Für das Aufsuchen eines Bewertungsprozedere sei die Annahme wegleitend, dass der Hersteller die zwischen den Elementen der verschiedenen Abnehmerkategorien bestehenden wechselseitigen Absatzbeziehungen nicht als explizite Funktionen zu erfassen vermag.

Das Ergebnis des Sortiments- und Kombinationsentscheides 2) bestand in der Bestimmung des Marktsegmentes, dessen Elemente eine hohe Bereitschaft zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse mit den Produkten der optimalen Sortimentsalternative zeigten, und der Handelsgruppe, die zur Aufnahme des Sortimentes in ihr Handelssortiment bereit ist und die Elemente des Marktsegmentes im Vergleich zu den anderen Handelsgruppen am besten erreicht. Das Kaufverhalten der Elemente des durch die optimale Sortimentsalternative bestimmten Marktsegmentes und dasjenige der Händler der Handelsgruppe lassen sich durch bestimmte Kaufverhaltensmodelle erklären. Für den Hersteller stellt sich somit das Problem, jene Konzeptvariante zu finden, die der in den Kaufverhaltensmodellen gegebenen Gewichtung der Determinanten am besten zu entsprechen vermag. Diejenige Konzeptvariante, die dieses Erfordernis erfüllt, erlaubt, die im Sortimentsentscheid geschätzten Erträge bzw. Einnahmen am ehesten zu realisieren. Zur Bestimmung der optimalen Konzeptvariante auf Grund dieser Vorstellung stehen dem Hersteller grundsätzlich zwei Wege offen:

1. Er kann auf Grund der Ergebnisse einer Befragung des Handels und der pot. Letztabnehmer eine Präferenzordnung zwi-

---

1) Zur Erfassung der Kosten vgl. z.B. Angehrn, O., Das System des Marketing, Bern 1973, S. 60ff und 281ff

2) Vgl. S. 133ff und 139ff

schen den Konzeptvarianten aufstellen und die am höchsten bewertete Alternative wählen.

2. Er kann aber auch zuerst die für die Bildung der Kaufabsicht relevanten Determinanten und ihre Gewichtung in den Kaufverhaltensmodellen festlegen und anschliessend jene Konzeptvariante ermitteln, deren Alternativenräume bei den verschiedenen Absatzinstrumenten in Bezug auf die Gewichtung der Determinanten optimal abgegrenzt sind.

Es scheint, dass die erste Vorgehensweise den Vorzug verdient. Dies aus folgenden Gründen:

- Beim ersten Verfahren wird jede Konzeptvariante von den pot. Abnehmern beurteilt. Die auf Grund der Urteile der pot. Abnehmer ermittelte Präferenz für eine Konzeptvariante entspricht ihrer Eignung für die Beeinflussung des Kaufverhaltens der Händler und der pot. Letztabnehmer.
- Beim zweiten Vorgehen konstruiert der Hersteller auf Grund seiner Informationen über die Händler und die Elemente des Marktsegmentes je ein Kaufverhaltensmodell, um nachher die auf diese Modelle optimal zugeschnittene Konzeptvariante zu finden. Die Qualität seines Entscheides hängt in diesem Falle wesentlich von der Güte seiner Kaufverhaltensmodelle ab. Sofern der Hersteller Angaben über die Güte seiner Verhaltensmodelle haben möchte, müsste er eine auf Grund seiner Modelle prognostizierte Rangordnung zwischen den Konzeptvarianten empirisch überprüfen. Eine solche Prüfung liesse sich mit einer Befragung, wie sie beim ersten Vorgehen vorgesehen ist, durchführen. Der Hersteller käme also bei einer Anwendung des zweiten Verfahrens ohne die Berücksichtigung des ersten nicht aus.

Es stellt sich jetzt die Frage, wie das erste Vorgehen gestaltet werden soll.

454.3 Die Bestimmung der optimalen Konzeptvariante aufgrund von Befragungen

Bei der Planung einer Befragung der pot. Abnehmer zur Bestimmung der optimalen Konzeptvariante gilt es, nebst den Kosten der Befragung und Datenauswertung das Urteilsvermögen der zu befragenden Personen als besondere Rahmenbedingung zu beachten, da dieses u.U. wegen der komplexen Gestalt des zu beurteilenden Gegenstandes, der vom Hersteller im Hinblick auf die zu befriedigenden Informationsbedürfnisse gewünschten Beurteilungskriterien und -massstäbe und/oder der Zahl der zu beurteilenden Konzeptvarianten überfordert werden könnte. Für den Hersteller stellen sich somit vier Probleme:

1. Darstellung und Beschreibung der Konzeptvarianten und Konzepte K und H in einer für die zu befragenden pot. Abnehmer verständlichen Form.
2. Festlegung der Zahl der für die Befragung geeigneten Konzeptvarianten.
3. Wahl eines Beurteilungskriteriums und -massstabes, die den Erfahrungen der zu befragenden Personen angemessen sind.
4. Auswertung der erhobenen Daten im Hinblick auf die Bestimmung der optimalen Konzeptvariante.

Zu 1.: Eine Konzeptvariante lässt sich nach verschiedenen Gesichtspunkten 1) charakterisieren: so z.B. nach

- den Konzepten K, H_{GD} und H_G,
- den Absatzinstrumenten,
- den wichtigen Merkmalen wie z.B. der Preislage, den Nebenleistungen etc.,

---

1) Vgl. Wind, A New Procedure, S. 9

- funktionalen Gesichtspunkten; z.B. nach den Gebrauchsmöglichkeiten der Produkte, den Zahlungserleichterungen etc.,
- psychologischen Gesichtspunkten; z.B. nach den Unterschieden zwischen Konzept- und Selbstimage der pot. Abnehmer,
- sozialen Gesichtspunkten; z.B. nach Käuferklassen, die durch ein Konzept angesprochen werden,
- ökonomischen Gesichtspunkten; z.B. nach dem Lieferservice, der Preislage etc..

Zur Beschreibung der Konzeptvarianten empfiehlt sich die Berücksichtigung der beiden ersten Gesichtspunkte, weil der Hersteller den Zielbeitrag der Kombinationen von Konzepten K mit Konzepten H bzw. ihrer Absatzinstrumente ermitteln möchte. Ferner ermöglichen diese Gesichtspunkte dank ihrer Eindeutigkeit und einfachen Handhabung eine differenzierte Darstellung der einzelnen Konzeptvarianten. Jede Konzeptvariante des Herstellers und der Konkurrenten 2) lässt sich ein einer Matrix abbilden, die in den Spalten die Konzepte K und H, in den Zeilen die Absatzinstrumente und in den Feldern die Alternativenräume für die einzelnen Absatzinstrumente ausweist (Vgl. Abb. 12, S. 170).

Für den Hersteller stellt sich die Frage, ob den zu befragenden pot. Letztabnehmern und Händlern die einzelnen Konzeptvarianten oder nur die auf die verschiedenen Abnehmerkategorien ausgerichteten Konzepte K und H zur Beurteilung vorgelegt werden sollen. In der Einleitung (vgl. S. 163) haben wir festgestellt, dass eine Konzeptvariante wegen möglicher Interdependenzen zwischen Absatzinstrumenten vom Hersteller immer als Ganzes zu bewerten sei. Nach dieser Forderung wäre die

---

2) Die Berücksichtigung von Konzeptvarianten pot. Konkurrenten empfiehlt sich, um die Güte der Konzeptvarianten des Herstellers im Vergelich zu denjenigen der Konkurrenz beurteilen zu können.

Abb. 12: Die Darstellung einer Konzeptvariante

Konzept / Instrument	K	H_{GD}	H_G
Produktgestalt			
Sortiment			
Preis			
Kundenfinanzierung			
Kundendienst, Zugaben			
Sales Promotion			
Werbung			
Physical Distribution			

Schlussfolgerung naheliegend, den pot. Abnehmern die Konzeptvarianten zur Beurteilung vorzulegen. Gegen ein solches Vorgehen lassen sich jedoch Bedenken anbringen:

- Die pot. Letztabnehmer werden sich kaum für die Konzepte H der Konzeptvarianten interessieren. Den voraussichtlichen Erfolg dieser Konzepte können sie wegen mangelnder Erfahrung schwerlich abschätzen. Für den Hersteller selber dürfte das Urteil der pot. Letztabnehmer über die Konzepte H eher von geringem Interesse sein. Dagegen sind für ihn die Reaktionen der pot. Letztabnehmer auf die Konzepte K von Bedeutung. Deshalb empfiehlt es sich, die Konzepte K den zu befragenden pot. Letztabnehmern zur Beurteilung vorzulegen, wobei die Beschreibung eines Konzeptes K mit einer solchen der zu erwartenden Absatzinstrumenteneinsätze der Detaillisten ergänzt werden sollte. Eine umfassende Darstellung des auf die Beeinflussung des Verhaltens der pot. Letztabnehmer gerichteten Absatzinstrumenteneinsatzes erleichtert dem zu befragenden pot. Letztabnehmer die Bildung von Vorstellungen über

die Kaufsituation und erhöht demzufolge den Aussagewert seines Urteils.

- Für die Beeinflussung des Verhaltens der pot. Detaillisten sind die Konzepte K als Mittel zur Unterstützung ihrer Absatzinstrumenteneinsätze, die Konzepte H_{GD} und die vom Grosshandel zu erwartenden Absatzinstrumenteneinsätze wichtig. Demzufolge sollte der Hersteller den zu befragenden pot. Detaillisten Beschreibungen der Konzepte K, H_{GD} und der vom Grosshandel zu erwartenden Absatzinstrumenteneinsätze zur Beurteilung vorlegen.
- Dem Grosshandel schliesslich sollten Beschreibungen der Konzepte H_G und der ihn unterstützenden Absatzinstrumenteneinsätze auf der Detailhandelsstufe zur Begutachtung unterbreitet werden.

Diese Art der Beschreibung des Befragungsgegenstandes erlaubt, die Nahtstellen zwischen den Konzepten K, H_{GD} und H_G einer Konzeptvariante zu berücksichtigen und eine Beurteilung isolierter Konzepte zu vermeiden.

Zusammenfassend halten wir fest, dass die Matrix auf S. 170 die Grundlage zur Beschreibung der Konzeptvarianten und der zur Befragung vorzulegenden Konzepte bildet. Einzelne Konzeptbeschreibungen sollten jedoch zweckmässigerweise mit Angaben über die anderen Konzepte und/oder die Instrumenteneinsätze des Detail- oder Grosshandels ergänzt werden, damit die pot. Abnehmer eine klare Vorstellung von den möglichen Absatzinstrumenteneinsätzen erhalten, bevor sie ihr Urteil abgeben.

Zu 2.: In der Regel wird die Zahl der entwickelten Konzeptvarianten bzw. der Konzepte K und H nicht so gross sein, dass eine Auswahl aus der Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Konzepte K und H den pot. Abnehmern zur Beurteilung vorgelegt werden muss. Es ist jedoch denkbar, dass die zu erwartenden Kosten der Befragung und Datenauswertung oder eine mögliche

Ueberforderung des Urteilsvermögens der zu befragenden Personen eine Beschränkung der Zahl der zur Befragung geeigneten Konzepte K bzw. H erforderlich werden lassen. In einem solchen Falle drängt sich die Durchführung eines Vorgehensentscheides zur Vereinfachung der Alternativenbewertung auf 3). Je nach Wahl der Vereinfachungsmöglichkeit 4) und je nach Anzahl der vorhandenen Konzepte K bzw. H muss aber u.U. immer noch eine Auswahl aus den zuerst zu prüfenden Konzepten K bzw. H getroffen werden. Falls eine Auswahl nötig ist, empfiehlt es sich, aus der Gesamtheit der möglichen Konzepte K bzw. H diejenigen auszuwählen, die einen repräsentativen Querschnitt über die entsprechende Gesamtheit bilden. Durch die Vermeidung einer einseitigen Auswahl wird das Risiko eines Fehlentscheides vermindert.

Zu 3.: Gemäss der auf S. 166 getroffenen Festlegung soll diejenige Konzeptvariante als optimal bezeichnet werden, deren H- und K-Konzepte den in den Kaufverhaltensmodellen gegebenen Gewichtungen der Determinanten am besten zu entsprechen vermögen. Die zu befragenden pot. Abnehmer müssen m.a.W. jedes Konzept nach dem Einfluss, den dieses auf die Kaufintention 5) ausübt, beurteilen. Aus den Antworten der pot. Abnehmer kann der Hersteller die Güte der Konzepte zur Beeinflussung der Kaufintention und damit des Kaufverhaltens der Elemente des durch die optimale Sortimentsalternative bestimmten Marktsegmentes und der Handelsgruppe bestimmen. Als Massstab zur Messung des Ausmasses des Einflusses eines Konzeptes auf die Kaufintention empfiehlt sich die Verwendung der Ordinalskala,

---

3) Vgl. Kapitel 45.2, S. 145ff

4) Vgl. S. 131

5) Zum Begriff der Kaufintention vgl. S. 37

da es für die zu befragenden pot. Abnehmer schwierig sein dürfte, die Wirkungen der verschiedenen Konzepte auf die Kaufintention so zu differenzieren, dass sie auf einer höheren Skala gemessen werden könnten. Diese Schwierigkeit liegt in der komplexen und vieldimensionalen Gestalt des Befragungsgegenstandes und in der Möglichkeit begründet, dass in verschiedenen Konzepten K bzw. H die Alternativenräume einzelner Absatzinstrumente gleich abgegrenzt sind. Die Konzeptbeschreibungen werden also von den jeweils zu befragenden pot. Abnehmern auf Grund eines subjektiven Urteils über die Höhe des Einflusses auf die Kaufintention in eine Rangordnung gebracht.

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass die Antworten der zu befragenden Personen durch keine offenen und/oder geschlossenen Fragen über die Konzepte vorstrukturiert werden 6). Als Nachteil wird das Fehlen von Angaben über den Einfluss empfunden, den die Alternativenräume der einzelnen Instrumente eines Konzeptes auf die Kaufintention der pot. Abnehmer ausüben. Ferner erlaubt die Ordinalskala als Massstab zur Beurteilung von Konzepten keine Aussagen über die tatsächlichen Unterschiede in der Wirksamkeit der einzelnen Konzepte K bzw. H zur Beeinflussung der Kaufintention 7).

Zu 4.: Die Auswertung einer solchen Befragung besteht vorerst darin, dass für jedes Konzept K, H_{GD} und H_G die Summe seiner Ränge und auf Grund dieser Summe sein Gesamtrang ermittelt wird. Optimal ist jene Konzeptvariante, die den höchsten Rang als Summe der Gesamtränge der Konzepte K, H_{GD} und H_G aufweist. Mit diesem Vorgehen in der Auswertungsphase akzeptiert der Herstel-

---

6) Vgl. Wind, A New Procedure, S. 9

7) Vgl. Green, P.E., Wind, Y., New Way to Measure Consumers' Judgements, in: HBR, July-Aug. 1975, S. 109

ler die auf der vorangehenden Seite aufgeführten Nachteile als Gegebenheiten.

Sofern der Hersteller diese Nachteile vermeiden, d.h. Angaben über den Einfluss der Alternativenräume der einzelnen Instrumente eines Konzeptes auf die Kaufintention der pot. Abnehmer und Informationen über die tatsächlichen Unterschiede in der Wirksamkeit der Konzepte K bzw. H zur Beeinflussung der Kaufintention erhalten möchte, kann er die von mathematisch orientierten Psychologen entwickelte Technik des Conjoint Measurement 8) anwenden. Voraussetzung für die Anwendung dieser Technik ist die Bildung einer Rangordnung zwischen den beschriebenen Konzepten K, H_{GD} und H_G nach der Höhe ihres Einflusses auf die Kaufintention. Die Auswertung der für die Konzepte K bzw. H_{GD} und H_G erstellten Rangordnungen mit Hilfe eines Algorithmus des Conjoint Measurement 9) besteht in der Bestimmung der Skalenwerte für die unabhängigen Variablen - in unserem Falle für die Alternativenräume der Absatzinstrumente - und des Gesamtwertes der abhängigen Variablen - in unserem Falle der Kaufintention - auf einer Intervallskala. Der Gesamtwert wird auf Grund der im Algorithmus vorhandenen "Kombinationsregel" 10) d.h. der Vorschrift über die Art der Bildung des

---

8) Diese Technik wird von Wind und Green mit Hilfe von Anwendungsbeispielen ausführlich dargelegt. Vgl. Wind, A New Procedure, S. 9ff; Green et al., New Way, S. 107ff; Green, P.E., Wind, Y., Multiattribute Decisions in Marketing, Illinois 1973, S. 54ff, 104ff und 114ff
Zu den Vor- und Nachteilen sowie den Grenzen des Conjoint Measurement vgl. Green et al., Conjoint Measurement, S.359f; Green et al., New Way, S. 108 und S. 114f; Wind, A New Procedure, S. 10f

9) Eine Darstellung der verschiedenen Algorithmen findet sich bei Green et al., Mulitattribute Decisions, S. 56f und S. 329ff

10) Vgl. Green et al., Multiattribute Decisions, S. 54f

Gesamtwertes der abhängigen Variablen aus den Werten der unabhängigen Variablen ermittelt. Eine solche Kombinationsregel kann bspw. eine additive Verknüpfung der Werte der unabhängigen Variablen zur Bildung des Gesamtwertes vorschreiben. Für jedes Konzept K, H_{GD} und H_G lässt sich mit Hilfe des Conjoint Measurement ein Wert als Mass für den Einfluss, den das betreffende Konzept auf die Kaufintention ausübt, auf einer Intervallskala bestimmen. Optimal ist jetzt jene Konzeptvariante, die den höchsten Wert als Summe der Gesamtwerte der Konzepte K und H ausweist.

Nach diesem Schritt ist der Absatzkonzeptentscheid gefällt.

5. SCHLUSSWORT

Die Ausführungen im deskriptiven Teil unserer Arbeit zeigten, dass die Absatzentscheidsituation eines Herstellers wegen der Erstarkung und zunehmenden Verselbständigung des Handels komplizierter wurde. Aus diesem Grunde kann die Entwicklung eines optimalen Absatzkonzeptes nur bewältigt werden, wenn diese in mehrere Schritte und Teilprobleme aufgespalten wird; m.a.W.: für die Entwicklung und Bestimmung eines optimalen Absatzkonzeptes drängte sich im präskriptiven Teil unserer Arbeit die Formulierung eines formalen Vorgehens als Folge mehrerer Schritte auf. Die Beschreibung dieses Vorgehens bildete das zentrale Anliegen des zweiten Teiles der Arbeit. Damit hoffen wir, einen Ansatz dargestellt zu haben, der als Rahmen für die Lösung von Absatzkonzeptentscheiden dienen kann.

Alderson, W., Factors Governing the Development of Marketing Channels, in: Mallen, B.E., (ed.), The Marketing Channel, New York 1967, S. 35 - 40

Anderson, R.E., Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, in: JMR, Vol. X, Feb. 1973, S. 38 - 44

Angehrn, O., Das System des Marketing, Bern 1973

Ansoff, J.H., Corporate Strategy, New York 1965

Behrends, Ch., Die Erfassung der betrieblichen Marktkonstellation, Köln und Opladen 1970

Berthel, J., Zielorientierte Unternehmungssteuerung, Stuttgart 1973

Berthel, J., Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: ZfB, 43. Jhrg., S. 29 - 58

Brockhoff, K., Probleme und Methoden technologischer Vorhersagen, in: ZfB, 39. Jhrg., Dez. 1969, 2. Ergänzungsheft, S. 1 - 24

Dubach, P., Die Kybernetik als theoretische, praktische und interdisziplinäre Wissenschaft, in: IO, 38. Jhrg., Nr. 7, Zürich 1969, S. 275 - 289

Eckenrode, R.T., Weighting Multiple Criteria, in: MS, Vol. 12, Nov. 1965, S. 180 - 193

Ellinger, Th., Die Informationsfunktion eines Produktes, in: Moxter, A.,et al., (Hrsg.), Produktionstheorie und Produktionsplanung, Köln und Opladen 1966, S. 253 - 336

Festinger, L., Experimente über die Wirkung der kognitiven Dissonanz nach Wahlentscheidungen, in: Kroeber-Riel, W., (Hrsg.), Marketingtheorie, Köln 1972, S. 78 - 91

Fishbein, M., Attitude and the Prediction of Behavior, in: Fishbein, M., (ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 477 - 492

Fishbein, M., A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: Fishbein, M., (ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 389 - 400

Fishbein, M., A Consideration of Beliefs and Their Role in Attitude Measurement, in: Fishbein, M., (ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 257 - 266

Fishbein, M., The AB Scales: An Operational Definition of Be-

lief and Attitude, in: Fishbein, M., (ed.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 183 - 189

Flechtner, H-J., Grundbegriffe der Kybernetik, 5. Aufl., Stuttgart 1970

Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963

Gerth, E., Betriebswirtschaftliche Absatz- und Marktforschung Wiesbaden 1970

GfK-Sonderdienst, Marktsegmentierung - Ein Instrument zur Zielgruppenbestimmung, 2. Doppelheft, Febr. 1972

Gill, L.E., Stern, L.W., Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, in: Stern, L.W., (ed.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 22 - 47

Green, P.E., Rao,.V.R.,Conjoint Measurement for Quantifying Judgemental Data, in: JMR, Vol. VIII, Aug. 1971, S. 355 - 363

Green, P.E., Wind, Y., Multiattribute Decisions in Marketing, Illinois 1973

Green, P.E., Wind, Y., New Way to Measure Consumers' Judgements, in: HBR, July-Aug. 1975, S. 107 - 117

Guetzkow, H., Communications in Organizations, in: March, J.G., (ed.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 534 - 571

Guilford, J.P., Psychometric Methods, New York 1954

Gümbel, R., "Was heisst und zu welchem Ende studiert man"... Marketing?, in: ZfbF, 23. Jhrg. 1971, S. 125 - 144

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II "Der Absatz", 4. Aufl., Berlin 1962

Haas, Ch., Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, Köln 1965

Hansen, P., Die handelsgerichtete Absatzpolitik der Hersteller im Wettbewerb um den Regalplatz, Berlin 1972

Heinen, E., Integration der Sozialwissenschaften; Neue Denkansätze für Betriebswirtschafter, in: Wirtschaftswoche, Nr. 11, 1. 3. 1972, S. 36 - 40

Hollstein, H., Marketing auf neuen Wegen, Wiesbaden 1973

Hughes, G.D., Attitude Measurement for Marketing Strategies, Illinois 1971

Hunziker, P., Erziehung zum Ueberfluss, Stuttgart 1972

Hüttner, M., Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965

Kaas, K., Diffusion und Marketing, Stuttgart 1973

Kaufmann, A., Entscheidungstechnik im Management, München 1968

Kerlinger, F.N., Foundations of Behavioral Research, 2. Aufl., New York 1973

Kim, Ch., Durchdenken komplexer Probleme; Methodik des Systems Engineering, in: NZZ, Nr. 75, Mittagausgabe, 14. 2. 1972, S. 19

Klaus, G., Buhr, M., Philosophisches Wörterbuch, 8. berichtigte Aufl., Leipzig 1972

Klis, M., Machttheoretische Grundlagen moderner Führungsstile, in: ZO, Nr. 1 1971, S. 5 - 13

Knigge, J., Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin 1972

Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1966

Kosiol, E., Organisation - der Weg in die Zukunft, Festvortrag, in: ZO, 42. Jhrg., Nr. 1 1973, S. 3 - 11

Kotler, Ph., Marketing Decision Making; A Model Building Approach, New York 1971

Kotler, Ph., Marketing Management; Analysis, Planning and Control, New Jersey 1967

Krieg, W., Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern und Stuttgart 1971

Kroeber-Riel, W., Zur Prognoserelevanz von Einstellungswerten, die durch einfache Ratings gemessen werden, in: Kroeber-Riel, W., (Hrsg.), Marketingtheorie, Köln 1972, S. 92 - 106

Kühn, R., Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Unsicherheit der Information, Bern 1969

Kühn, R., Unternehmungspolitik und Planung, Vorlesungsskriptum Bern 1971

Lehmann, H., Fuchs, H., Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung betrieblicher Systeme, in: ZO, Nr. 5 1971, S. 251 - 262

Löber, W., Marktkommunikation; ein interdisziplinäres Modell, Wiesbaden 1973

Magyar, K.M., Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmungspolitik, Rorschach 1969

Martilla, J.A., Word-of-Mouth Communication in the Industrial Adoption Process, in: JMR, Vol. VIII, May 1971, S. 173 - 178

McVey, Ph., Are Channels of Distribution What the Textbooks Say?, in: Mallen, B.E., (ed.), The Marketing Channel, New York 1967, S. 28 - 31

Meyer-Dohm, P., Kuhlmann, E., Absatzwirtschaftliche Kommunikation, Freiburg 1972

Meyer, G., Psychologische Aspekte der Geschäftswahl, in: Bergler, R., (Hrsg.), Psychologische Marktanalyse, Bern 1965, S. 106 - 120

Michael, M., Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973

Müller, A.A., Das Konsumentenverhalten und seine Auswirkungen auf die Distributionsform, Winterthur 1971

Müller, W., Absatzlehre I, Vorlesungsskriptum, Bern 1971 und 1973

Müller, W., Einführung in die Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern 1972 und 1973

Müller, W., Grundsätze einer Lehre von der Unternehmungspolitik, in: Die Unternehmung, Nr. 1 1967, S. 3 - 16

Myers, J.H., Reynolds, W.H., Consumer Behavior and Marketing Management, Boston 1967

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 4. Aufl., Berlin 1971

Oberparleiter, K., Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Wien 1955

Oppelt, W., Kleines Handbuch technischer Regelvorgänge, 4. Aufl., Weinheim 1964

Palamountain, C.J., Distribution: Its Economic Conflicts, in: Mallen, B.E.,(ed.), The Marketing Channel, New York 1967, S. 114 - 118

Pümpin, C., Information und Marketing, St. Gallen 1973

Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1971

Schoch, R., Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, Winterthur 1969

Schulz, R., Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten, Wiesbaden 1972

Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Köln und Opladen 1961

Shepard, R.N., On Subjectively Optimum Selection among Multiattribute Alternatives, in: Shelly,M.W., Bryan, G.L., (ed.), Human Judgements and Optimality, New York 1964, S. 257 - 281

Stern, L.W., Beier, F.J., Power in the Channel of Distribution, in: Stern, L.W., (ed.), Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Boston 1969, S. 92 - 116

Strobel, W., Betriebswirtschaftslehre und Wissenschaftstheorie,

in: ZfbF, 20. Jhrg. 1968, S. 129 - 145

Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch, G., von, (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43 - 60

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. überarbeitete Aufl., Bern 1970

Wilson, D.T., Industrial Buyers' Decision-Making Styles, in: JMR, Vol. VIII, Nov. 1971, S. 433 - 436

Wind, Y., A New Procedure for Concept Evaluation, in: JM, Vol. 37, Oct. 1973, S. 2 - 11

Wiswede, G., Motivation und Verbraucherverhalten, München 1965

Wyss, W., Image und Verkauf, in: Werbung - Publicité, Heft 10, 1972, S. 40 - 42

Erklärung gemäss Art. 10,4 und 15,2 des Reglementes über die Prüfungen an der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern vom 23. Juni 1971 mit den Aenderungen vom 31. Juli 1974.

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine andern als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

H. Zurflüh